HOTEL
Revenue
Management
HOTEL
HOTEL

Apa Itu Revenue Management?

Pada bagian awal ini kita akan mengupas definisi dari *revenue management* pada industri perhotelan dan di dalam sistem manajemen hotel sendiri.

Lalu apa definisi dari *revenue management*?

> *Menjual kamar yang tepat kepada konsumen yang tepat pada saat yang tepat dengan harga yang tepat.*

Kami ingin menyertakan keterangan berikut:

> *On the Right Distribution Channel with the best commission efficiency.*

Revenue management dapat membantu kita untuk memprediksi keinginan/tuntutan konsumen guna mengoptimalkan inventori dan harga kamar, yang bertujuan untuk memaksimalkan pertumbuhan pendapatan. Tujuan dari *revenue management* bukanlah untuk menjual kamar dengan harga yang lebih rendah agar dapat menjualnya dengan harga yang lebih tinggi keesokan harinya. R*evenue management* juga berarti menjual kamar dengan harga yang lebih rendah hari ini jika Anda tidak mengharapkan skala permintaan yang lebih tinggi.

Revenue management adalah strategi jangka panjang, dengan mempertimbangkan pemasukan yang ada dan mengubahnya menjadi keuntungan.

Revenue management dapat membantu kita mengetahui pentingnya kumpulan informasi mengenai segmen pasar, sehingga Anda bisa menjadi proaktif dan tidak reaktif. Gunakan informasi tersebut untuk membagi segmen market Anda dan untuk menyesuaikan produk Anda melalui distribusi kepada konsumen yang tepat pada waktu yang tepat dengan harga yang tepat.

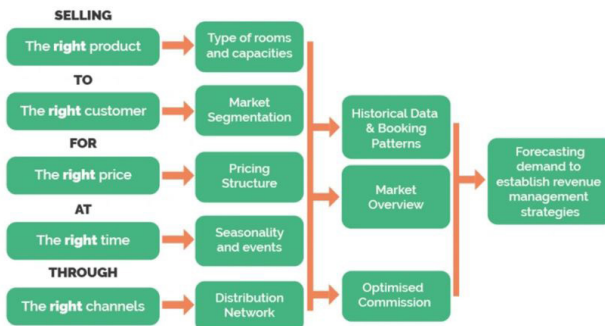
Revenue management adalah konsep yang tidak hanya mampu mengoptimalkan permintaan/tuntutan konsumen pada saat tingginya permintaan, tapi juga dapat membantu menghindari persaing- an harga dalam kondisi terparah, serta menstimulasi permintaan saat Anda menghadapi l*ow period. Revenue management* adalah strategi jangka panjang, dengan mempertimbangkan pemasukan yang ada dan mengubahnya menjadi keuntungan.

Mengapa hotel menjadi objek yang tepat untuk mengaplikasikan *revenue management*?

- Memiliki kapasitas yang tetap
- Merupakan produk yang rentan
- Memiliki verietas pengeluaran yang beragam
- Produk dapat dihargai berbeda
- Permintaan yang terus berkembang
- Produk dapat dijual di awal
- Pasar dapat disegmentasikan

Pada mulanya, *revenue management* berawal dari Industri Pesawat Terbang. Namun sekarang banyak industri yang menggunakan *revenue management*, di antaranya:

- Hotel
- Usaha rental mobil, dan perusahaan kereta api
- Theater, dan bioskop
- Restoran
- IKEA menawarkan harga yang lebih rendah pada saat permintaan pasar sedang dalam titik rendah

Intinya, hampir di setiap industri mendapatkan keuntungan dari teknik *revenue management* yang diaplikasikan.

Revenue Management adalah Kebudayaan dan Filosofi

Revenue management lebih dari sekedar teknik untuk menentukan harga suatu produk. *Revenue management* merupakan filosofi dan kebudayaan yang harus diimplementasikan di dalam suatu hotel.

Pertanyaan utama untuk *revenue management* adalah:

Apakah Anda siap untuk mengatakan "Tidak" pada bisnis? Manajemen Umum, Sales dan Reservasi perlu menyetujui visi dan objektivitas yang sama. Konflik dapat terjadi! Rapat mingguan diperlukan sebagai wadah untuk berdiskusi, dan mewadahi perencanaan strategi jangka pendek, sedang, dan jangka panjang secara bersama-sama. Keputusan harus diambil berdasarkan akal dan bukan berdasarkan perasaan!

Hal tersebut didasari oleh:

- Konsumen
- Harga Produk
- Event
- History
- Kompetisi

Revenue management merupakan filosofi dan kebudayaan yang harus diimplementasikan di dalam suatu hotel.

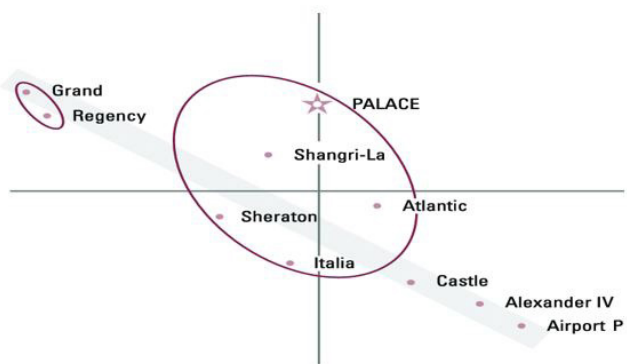
- Sistem distribusi

Penerapan Sistem Pendapatan dapat berjalan lebih cepat daripada teknologi: Apakah sistem *Property Management System* (PMS) Anda memungkinkan penetapan harga yang fleksibel? Catatan Statistik untuk digunakan sebagai dasar pada keputusan yang diambil.

Berikut merupakan langkah utama dari *revenue management* Anda:

1. Kembangkan kebiasaan dari *revenue management* di hotel Anda: setiap orang harus mengerti tentang REVPAR, mengerti alasan untuk berkata TIDAK untuk beberapa hal dalam bisnis, dan setiap orang tidak hanya berkewajiban untuk menjual produk berdasarkan harga saja, namun juga dari segi nilai produk yang dijual.
2. Data statistik untuk dasar keputusan yang diambil. Latih tim Anda untuk melakukan reservasi yang baik dan benar. Simpan informasi dari reservasi yang Anda terima pada buku dan sistem.
3. Apakah Anda mengetahui semua pilihan dan laporan yang tersedia pada sistem PMS Anda & distribusi *software* Anda?

Pada akhirnya, semua tahap-tahap tersebut akan menghasilkan strategi untuk mengimplementasikan *revenue management* pada hotel Anda.

Grand
Regency
PALACE
Shangri-La
Atlantic
Sheraton
Italia
Castle
Alexander IV
Airport P

Prinsip Dasar Revenue Management dalam Bisnis Hotel yang Efektif

Untuk mengaplikasi *revenue management* pada bisnis hotel, ada beberapa prinsip dasar yang harus diaplikasikan. Apa ketentuan dasar yang dapat mengoptimalkan pendapatan dan keuntungan suatu hotel?

Berikut merupakan elemen-elemen dasar dan hal-hal yang perlu diaplikasikan demi mendapatkan *revenue management* hotel yang efektif, diantaranya:

- Segmentasi pasar
- Permintaan pasar sebelumnya dan pola pemesanan
- Perkiraan permintaan pasar dan analisis
- Penetapan harga jual dan manajemen inventori kamar
- *Overbooking*
- Sistem informasi

Pada sesi 'Buku Manajemen Pendapatan' selanjutnya, kita akan membahas topik ini secara detail.

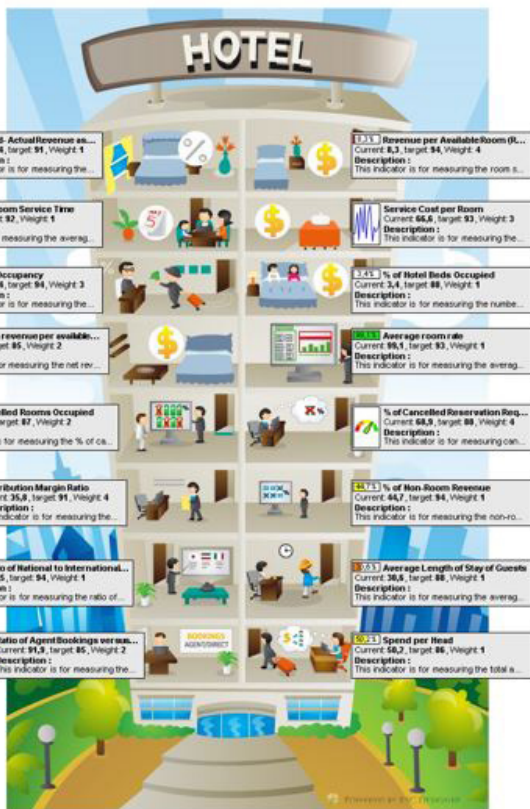
Apabila ada risiko untuk menolak reservasi tamu, perhitungan cost harus dimasukkan ke dalam akun untuk dikategori-kan dengan istilah overselling

Menilik kepada *overbooking*, usaha untuk mencapai okupansi 100% merupakan hal yang penting, tanpa menolak reservasi tamu. Apabila ada risiko untuk menolak reservasi tamu, perhitungan *cost* harus dimasukkan ke dalam akun untuk dikategorikan dengan istilah *overselling* (Pendapatan Kamar dan produk lainnya yang dijual dibagi biaya yang terbuang akibat reservasi tamu yang tidak terakomodasi).

Bagaimana Cara untuk Mengukur Tingkat Efisiensi Anda? Hotel KPI

Bagaimana cara Anda untuk mengukur hasil dari strategi *revenue management* Anda? Jenis KPI atau Indikator Pelaksanaan mana yang harus Anda gunakan?

Berikut merupakan beberapa kunci dari indikator pelaksanaan yang digunakan untuk mengukur hasil yang didapat dari strategi *revenue management* di hotel Anda:

- **REVPAR** - *Room revenue per available room*
- **TREVPAR** - *Total revenue per available room*
- **TREVPEC** - *Total revenue per client*
- **GOPPAR** - *Gross operating profit per available rooms*
- **REVPAM** - *Conference and banqueting revenue per available square meters*
- **REVPASH** - *Food & beverage revenue per available seats and hour (per F&B outlet)*

Tahap 1 Segmentasi Pasar Hotel

Salah satu komponen yang diperlukan untuk mengaplikasikan *revenue management* hotel adalah segmentasi pasar. Hal ini memungkinkan Anda untuk menentukan target dan segmen pasar yang mencakup berbagai jenis konsumen dengan perilaku berbeda, agar produk Anda sesuai dengan kebutuhan dan keuangan mereka.

Segmentasi pasar memungkinkan Anda untuk menentukan target dan segmen pasar yang mencakup berbagai jenis konsumen dengan perilaku berbeda.

Segmentasi pasar pada hotel Anda seharusnya dapat membantu Anda untuk mengidentifikasi tujuan dari perjalanan seseorang. Apakah itu perjalanan bisnis atau liburan. Anda harus membuat perbedaan antara bisnis perorangan, dan bisnis yang mencakup group sebelum menentukan harga jual produk Anda.

Segmentasi pasar seharusnya dapat membantu Anda mengidentifikasi tren bisnis Anda, di antaranya:

- Lamanya tamu menginap di hotel
- Banyaknya hari dalam satu minggu di mana mayoritas tamu menginap
- Total pemasukan per kamar, dan total pemasukan per konsumen
- Waktu yang digunakan tamu untuk membuat reservasi
- Kadar persen dari pembatalan reservasi oleh tamu
- Rasio ketidakhadiran tamu (*no show*)

Sistem reservasi saat ini dapat membuat Anda kesulitan untuk mengidentifikasi tujuan perjalanan para tamu. Tujuan perjalanan tamu dibagi

Segmentasi tujuan perjalanan tamu:
1. Perjalanan bisnis (tamu melakukan reservasi untuk jangka waktu menginap yang pendek)
2. Perjalanan pribadi (tamu yang membuat reservasi menjelang akhir pekan).

menjadi 2 segmentasi, yaitu tamu yang melakukan reservasi untuk jangka waktu menginap yang pendek dikategorikan sebagai perjalanan bisnis. Sedangkan tamu yang membuat reservasi menjelang akhir pekan dikategorikan sebagai perjalanan pribadi (untuk liburan).

Segmentasi pasar mana yang tepat untuk diaplikasikan pada reservasi online? Anda juga dapat menambahkan pertanyaan penting pada proses reservasi di *website* hotel Anda, yaitu: Apakah reservasi Anda ditujukan untuk kepentingan pribadi atau bisnis?

Anda mungkin ingin memperkenalkan sub-segmentasi, misalnya dasar penetapan harga, misalnya *Best Available Rate* (BAR) dan seberapa efektif segmentasi yang Anda terapkan.

	Sub *Market* Segments	Room Nights
BAR 1	750.000	750
BAR 2	770.000	900
BAR 3	790.000	1.000
BAR 4	810.000	850
BAR 5	820.000	300
Corporate		1.100
Long Stay		700
Travel agent		900
Free Sale		200

Berikut merupakan contoh segmentasi hotel:

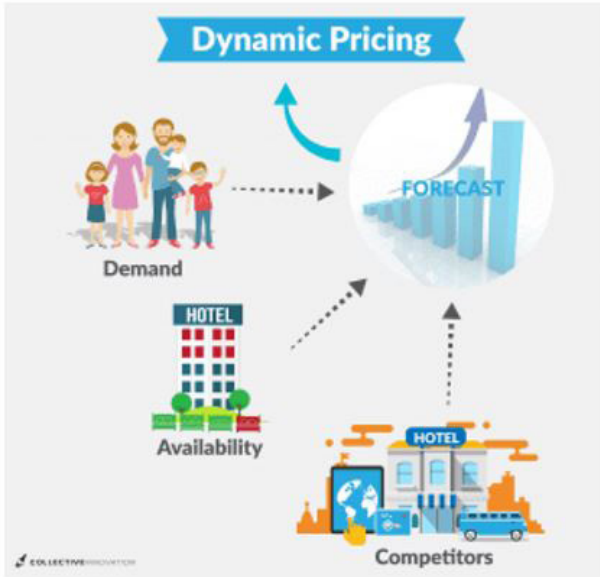
- Publik
  - ► BAR *Website* - *Rate* terbaik yang terjual habis melalui *website*

- BAR *Direct - Rate* terbaik yang terjual habis melalui *telephone, email,* fax
- BAR *Indirect Commissionable - Rate* terbaik yang terjual habis melalui travel agen *online (commissionable)*
- *BAR Indirect Net - Rate* terbaik yang terjual habis melalui harga *travel agent*

• Promosi
- *Opaque*; program diskon hotel (tersembunyi)
- *Flash Sales*; promosi melalui website yang ditujukan kepada anggota membership hotel
- *Mobile; mobile websites* menawarkan diskon *'sameday'* atau *'lastminute'*
- *Online Campaigns*; Iklan dan promosi melalui internet
- *Offline campaigns*; Iklan dan promosi menggunakan media *handprint*
- *Special Event*; paket/penawaran spesial pada saat konser, festival, atau musim liburan

• Negotiated Rates – Harga yang bisa dinegosiasikan
- *Corporate Dynamic Rates* – Harga *corporate* yang *floating* mengikuti tingkat hunian dan telah disepakati sebelumnya
- *Corporate Flat Rates* – Harga *nett corporate* yang telah disepakati sebelumnya
- *Government* – Harga khusus untuk

pemerintah
    - *Crew* – Harga khusus untuk staff
- *Groups*
    - *Leisure*
    - Bisnis
    - *Conference / Banquet*
    - Insentif
    - *Wedding*
    - *Events*
- *Wholesale*
    - *FIT*
    - *Tour Operators*
    - *Wholesalers*
- *Other*
    - *Complimentary*
    - Barter
    - *Walk-In* – Harga untuk tamu yang tidak memiliki reservasi
    - *Overbooking (from another hotel)*
    - *House Use*
    - *Time Share*

Segmentasi di atas merupakan segmentasi umum dari sebagian besar hotel yang ada. Setiap properti/hotel memiliki segmentasi yang berbeda-beda, yang telah disesuaikan dengan masing-masing hotel.

Segmentasi Efektif vs Segmentasi Tidak Efektif

Seberapa efektif segmentasi pasar hotel kita menghasilkankah bisnis? Seberapa tidak menghasilkankah bisnis Anda? Berapa banyak bisnis Anda benar-benar membantu mengaplikasikan *revenue management*? Pertanyaan-pertanyaan di atas bersifat krusial bagi strategi revenue management di hotel Anda.

Segmentasi pasar yang tidak efektif/menghasilkan merupakan reservasi yang tidak dapat Anda tolak meskipun Anda dapat menjual kamar dengan harga yang lebih tinggi pada hari yang sama. Contohnya: LRA (*Last Room Availability*), kontrak dengan corporate, dan sebagainya.

Anda seharusnya telah mendapatkan gambaran mengenai kapan sebuah kontrak dibuat. Seberapa sering dalam setahun, Anda harus me-

nerima reservasi dengan harga sesuai yang telah disepakati dengan pihak lain sebelumnya (kontrak? Sedangkan seharusnya Anda bisa menjual kamar Anda dengan harga yang lebih tinggi. Tentu saja Anda harus mengevaluasi hal ini, sehingga Anda menyadari berapa bulan di dalam setahun, Anda kehilangan pemasukan. Apakah hasilnya menguntungkan?

Salah Penghitungan Strategi Harga

Apakah Anda berada dalam hubungan kerja sama yang tidak menguntungkan? Apakah pemasukan Anda terbatas oleh harga/rate sesuai kontrak yang disepakati? Kedua pertanyaan di atas merupakan pertanyaan penting yang berasal dari perspektif *revenue management.*

Seperti yang dapat dilihat dari contoh di bawah, jika akun LRA (last room availability) membuat reservasi untuk 2 malam, dimulai dari tanggal 4 Januari, pihak hotel harus menerima reservasi tersebut. Katakanlah akun tersebut memiliki rate/harga Rp. 1.000.000 sesuai kontrak yang disepakati sebelumnya. Ini berarti pihak hotel akan kehilangan pemasukan sebesar Rp. 2.000.000

(harga corporate dikurang harga last room).

	03 Jan	04 Jan	05 Jan
Available Room	20	5	15
Public Selling Price	1.750.000	2.000.000	1.750.000
Min Length of Stay		2	
Last Room Value		4.000.000	

Revenue management pada hotel mengharuskan Anda untuk mengawasi sistem produksi dari pihak/klien berpotensial Anda.

The last room value (LRV) merupakan total nilai dari penjualan kamar. Nilai ini juga diperoleh dari total pendapatan atau total pendapatan NETT. Analisis atau perhitungan harus dilakukan secara berkala pada akun utama Anda, guna mengevaluasi ada atau tidaknya penambahan dalam pendapatan Anda.

Revenue management pada hotel mengharuskan Anda untuk mengawasi sistem produksi dari pihak/klien berpotensial Anda (*Operator Tour, Corporate, Consortia, and IDS*), serta dengan mengevaluasi adanya kemungkinan penggantian harga yang sesuai.

Tahap 2 *Revenue management Hotel*

Berdasarkan bagian terakhir dari komponen revenue management, KPI, segmentasi pasar, bisnis yang menguntungkan dan tidak, dan kalkulasi pemindahan telah menetapkan beberapa langkah dalam revenue management hotel.

Berikut merupakan tahap ke-2 Anda pada perencanaan *revenue management:*

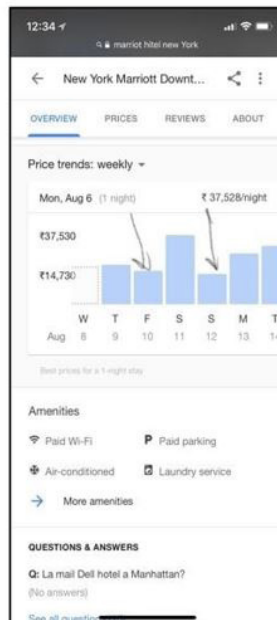
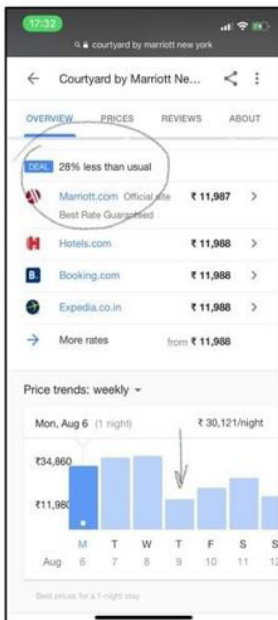
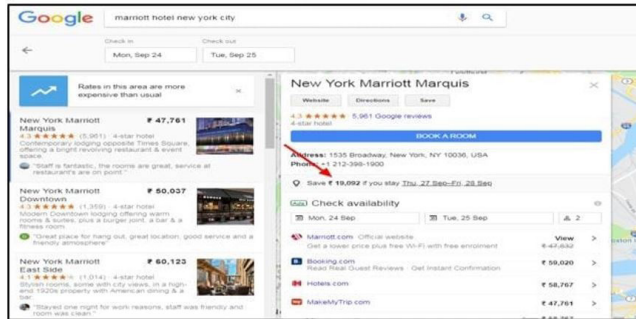
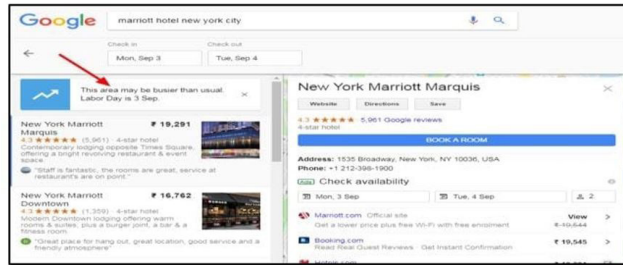
1. Pantaulah segmentasi pasar Anda, sehingga Anda tahu jika Anda harus mengganti titik harga yang diperlukan.
2. Identifikasi segmen yang tidak menghasilkan/menguntungkan, dan cobalah untuk mengubahnya menjadi segmen yang menghasilkan/menguntungkan.
3. Dapatkah Anda mengidentifikasi tren dan KPI berdasarkan rata-rata segmentasi pasar? Periksalah, laporan PMS mana yang dapat meningkatkan pengetahuan Anda mengenai tren yang ada saat ini?
   i. Rata-rata lamanya waktu menginap tamu.
   ii. Carilah informasi mengenai segmen-

tasi pasar Anda setiap harinya.

iii. Tingkat pembatalan reservasi yang dilakukan tamu setiap minggunya.

iv. Jumlah pendapatan perorangan setiap tamu dan segmentasi pasar.

4. Dapatkah Anda mengubah segmentasi pasar Anda yang kurang menguntungkan menjadi menguntungkan?
5. Buatlah ulasan mengenai klien-klien penting Anda berdasarkan analisis *displacement*. Apakah mereka berperan banyak dalam meningkatkan pemasukan hotel Anda? Jika tidak menguntungkan Anda, Anda dapat merevisi ulang harga kontrak yang telah disepakati sebelumnya.

Forecasting dalam Hotel Dimulai dari Membuat *Budget*

Budget merupakan perhitungan bisnis pertama Anda. Namun, bagaimana cara agar kita dapat membuat *forecast* yang akurat untuk sebuah hotel? Maka dari itu, kita akan mendiskusikan elemen-elemen yang terkait, yaitu permintaan pasar yang tak terbatas, pola *stay* dari tamu, dan harga *booking* kamar.

Budget yang Anda buat harus bersifat realistis, namun Anda juga harus siap untuk menetapkan target baru Anda. Bagaimana jika Anda berinvestasi melalui sistem sales atau *online marketing*? Berapa lama *budget* yang Anda keluarkan tersebut akan kembali? Bagaimana cara Anda untuk mengembangkan *budget* yang Anda miliki? Pertanyaan tersebut dapat dijawab dengan pertanyaan berikut ini:

Berapa rate dan berapa jumlah kamar yang dapat Anda jual setiap harinya (booking pace)?

Budget dapat dikembangkan melalui segmentasi pasar dari banyaknya *room nights* dan jumlah pemasukan (*revenue*). *Budget* juga dapat ditingkatkan dengan membuat *monthly forecasting* dari banyaknya tamu yang datang dari suatu negara. Bagaimana cara Anda mengantisipasi permintaan pasar dalam bisnis Anda? Berapa *rate* yang akan Anda tetapkan pada bulan-bulan mendatang? Bagaimana kerja sama Anda dengan pihak-pihak tertentu (*corporate*)?

Forecast yang Anda buat dapat membantu Anda merefleksikan kondisi jangka pendek dari bisnis Anda (1-3 bulan).

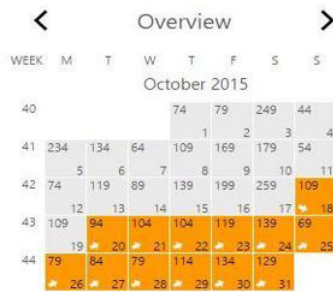
Forecast yang Anda buat dapat membantu Anda merefleksikan kondisi jangka pendek dari bisnis Anda (1-3 bulan). Selanjutnya, *forecast* harus dibandingkan dengan *budget. Rate* baru yang Anda tetapkan dan strategi penjualan yang baru akan diaplikasikan pada ekspektasi *revenue* untuk meningkatkan pendapatan (*revenue*).

Disamping frekuensi dari *review budget* yang ada, Anda dapat mengimplementasikan *Rolling Budget.* Ini berarti membuat strategi secara konstan untuk 12-13 bulan ke depan. Ini akan membantu Anda menjadi lebih jeli dalam mengolah data, sehingga *budget* atau *forecast* yang Anda buat menjadi lebih akurat.

Demand Calendar - Hotel Revenue Management Tool

Demand calendar merupakan tahap pertama yang harus dilakukan sebelum melakukan *budgeting.* Hal ini juga akan membantu Anda untuk menentukan harga jual *(pricing)* yang didasari oleh statistik dan data yang solid. Ini merupakan strategi un-

Demand calendar membantu Anda untuk menentukan harga jual (pricing) yang didasari oleh statistik dan data yang solid.

tuk membangun *revenue management* Anda. Hal ini mendemonstrasikan pola permintaan pasar dengan *event-event* mendatang.

Cobalah untuk mengidentifikasikan seluruh *event* yang berpengaruh dengan kebutuhan bisnis Anda. Generator permintaan positif atau negatif harus dibuat. Ketika telah diperbaharui, *demand calendar* harus selalu diaktifkan. *Demand calendar* ini harus terus diperbaharui setiap saat Anda menemukan adanya *event* yang sesuai dengan bisnis Anda. Dengan kata lain, Anda harus memperbaharuinya setidaknya setiap minggu.

Demand calendar ini harus terus diperbaharui setiap saat Anda menemukan adanya event yang sesuai dengan bisnis Anda.

Demand calendar dapat membantu Anda mengevaluasi banyaknya pemasukan (*revenue*) yang didapat dari setiap *event*. Namun, jangan lupa untuk memperhitungkan permintaan yang tidak biasa.

Permintaan yang tidak biasa ini diakibatkan oleh adanya *behavior* tidak biasa dari salah satu segmen, contohnya reservasi yang dibuat oleh pihak *corporate* atau melalui *tour operator*. Dapatkah Anda mengidentifikasi kasus seperti ini? Cobalah mengidentifikasi, kemudian masukkan ke dalam *demand calendar* Anda (idealnya dengan turut menyertakan alasan Anda memasukkan mereka ke dalam *demand calendar* Anda). Ini merupakan langkah awal untuk melakukan *budgeting* harian Anda.

Umumnya, *demand calendar* terdiri atas informasi-informasi berikut:

- RevPAR tahun lalu
- *Groups* atau *events* tahun lalu
- *Demand level* indicator tahun lalu *(high, medium, low, distressed)*
- *Demand level indicator* tahun ini

- *Bank holidays*
- *School holidays*
- *Exceptional demand indicators*

Perhatikan contoh demand calendar di bawah ini:

DEMAND CALENDAR

RV Last Year RevPar
G Last Year Group or Event
LY Last Year Demand Code
TY This Year Demand Code
H High Demand, RevPar > 85 euro
M Medium Demand, RevPar 75 <> 84
L Low Demand 55 <> 74
D Distressed Demand < 55
BH Bank Holiday
SH School Holiday
EX Exceptional Demand

Day	August D	RV	G	LY	TY Events	TY
1	W	63.8		L		L
2	T	62.4		L		L
3	F	69	Y	L		L
4	S	71.5	Y	L		L
5	S	70.3		L		L
6	M	69.1		L		L
7	T	68.7		L		L
8	W	66.9		L		L
9	T	73.2		L		L
10	F	73.2		L		L
11	S	72.9		L		L
12	S	68.5		L		L
13	M	71.2		L		L
14	T	71.5		L		L
15	W	69.7		L		L
16	T	70.6		L	BH	M
17	F	80.5		M		H
18	S	81.8		M		H
19	S	59.6	Y	L		L
20	M	71.2	Y	L		L
21	T	75	Y	M		L
22	W	69.1		L		L
23	T	75.6		M		L
24	F	81.4		M		H
25	S	83		M		H
26	S	69.5		L		M
27	M	57.0		L	BH UNK	L
28	T	74.3		L		L
29	W	73.7	Y	L		L

Day	September D	RV	G	LY	TY Events	TY
1	S	86		M		M
2	S	67.8		L		L
3	M	78.8		M	Concert M	H
4	T	94	Y	M		H
5	W	117	Y	H		H
6	T	144	Y	H	TDW	H
7	F	148	Y	H	TDW	H
8	S	146	Y	H	TDW	H
9	S	143	Y	H	TDW	H
10	M	132	Y	H	TDW	H
11	T	108		H	TDW	H
12	W	99.6		H		H
13	T	115		H		H
14	F	106		H		H
15	S	104	Y	H		H
16	S	78.5	Y	M	SDAE	H
17	M	131	Y	H	SDAE	H
18	T	130	Y	H	SDAE	H
19	W	118	Y	H	SDAE	H
20	T	124	Y	H		H
21	F	114		H		H
22	S	104		H		H
23	S	58.6		L		L
24	M	105		H		H
25	T	102		H		H
26	W	84.2		M		H
27	T	105		H		H
28	F	99.2		H		H
29	S	89.7		M		H

Day	October D	RV	G	LY	TY Events	TY
1	M	87		M		M
2	T	77		M		M
3	W	85		M		M
4	T	74		L		M
5	F	108		H		H
6	S	119		H		H
7	S	71		L		L
8	M	86		M		M
9	T	113		M	Trade DST	H
10	W	97		M	Trade DST	H
11	T	109		M	Trade DST	H
12	F	105		M	Trade DST	H
13	S	117		H	SH	H
14	S	67		L	SH	L
15	M	70		L	SH	L
16	T	92	Y	H	SH	M
17	W	78	Y	H	SH	M
18	T	78		M	SH	M
19	F	102		H	SH	H
20	S	110		H	SH	H
21	S	79		M	SH	M
22	M	79		M	SH	M
23	T	90		M	SH	M
24	W	94		M	SH	M
25	T	89		M	SH	M
26	F	106		H	SH	H
27	S	106		H	SH	H
28	S	61		L	SH	L
29	M	69		L		L

Day	November D	RV	G	LY	TY Events	TY
1	T	92		M	Group BG	H
2	F	101		H		H
3	S	113		H		H
4	S	71		L		L
5	M	101		H		H
6	T	84		M	EX Corpor	H
7	W	87		M	EX Corpor	H
8	T	91		M	EX Corpor	H
9	F	92		M		H
10	S	103		H		H
11	S	59		L		L
12	M	78		M		M
13	T	112	Y	H		H
14	W	126	Y	H		H
15	T	79		M		M
16	F	96		H		H
17	S	89		M		H
18	S	57		L		L
19	M	54		D		D
20	T	71	Y	M		L
21	W	67	Y	M		L
22	T	70	Y	M		L
23	F	98		H		H
24	S	95		H		H
25	S	58		L		L
26	M	78		M	Asia Grou	M
27	T	67		L	Asia Grou	M
28	W	62		L	Asia Grou	M
29	T	64		L	Asia Grou	M

Day	December D	RV	G	LY	TY Events	TY
1	S	107		H		H
2	S	62.9		L		L
3	M	73		L		L
4	T	69.9		L		L
5	W	73.6		L		L
6	T	69.8		L		L
7	F	92.5		M		M
8	S	103		H		H
9	S	44.3		D		D
10	M	67.1		L		L
11	T	67.8		L		L
12	W	61.9		L		L
13	T	54.2		D		D
14	F	84.8		M		M
15	S	88.5		M		M
16	S	53.3		D		D
17	M	38.8		D	School Hol.	D
18	T	56		L	School Hol.	L
19	W	53.6		D	School Hol.	D
20	T	56.9		L	School Hol.	D
21	F	49.2		D	School Hol.	D
22	S	68.1		L	School Hol.	D
23	S	53.5		D	School Hol.	D
24	M	59.8		L	School Hol.	D
25	T	50.6		D	BH	D
26	W	58.7		L	School Hol.	L
27	T	71.5		L	School Hol.	L
28	F	120		H	School Hol.	H
29	S	122		H	School Hol.	H

Sebuah hotel membutuhkan d*emand calendar* yang mencakup *revenue management* secara keseluruhan, agar dapat menjadi indikator yang akurat untuk menganalisis situasi pasar.

Banyak informasi yang dapat diperoleh dari data internal PMS, seperti RevPAR tahun lalu, *groups* atau *events* hotel. Untuk mengetahui pengaruh hari libur sekolah atau hari libur bank terhadap bisnis Anda, Anda harus memperhatikan data statistik dari jumlah hari libur tahun lalu per negara, kemudian dibandingkan dengan hari libur mayoritas tamu yang datang. Cara ini dapat membantu Anda melihat ada atau tidaknya pengaruh hari libur terhadap bisnis hotel Anda, sehingga Anda dapat membuat strategi yang tepat untuk menarik customer. Misalnya dengan membuat paket atau penawaran spesial.

Langkah selanjutnya yang harus Anda laku-

kan setelah mendapat data dan informasi yang lengkap adalah memasukkannya ke dalam OTB (*on the books*) Anda dan membuat *summary*/kesimpulannya. Hal ini akan membantu Anda untuk mengobservasi kelebihan hotel Anda yang sesuai dengan permintaan pasar/keinginan tamu.

Pada akhirnya, keputusan yang tepat akan menuntun kita pada hasil yang memuaskan!

Tahap 3 *Hotel Revenue Management Action*

Budget atau forecast harus dibuat sebelum kita menentukan harga jual (pricing).

Kita harus memulai dengan membuat *budget* atau *forecast* sebelum kita menentukan harga jual (*pricing*). Namun, bagaimana cara agar kita dapat melakukan pricing secara tepat dan akurat? Berikut merupakan beberapa implementasi *revenue management* hotel yang dapat membantu Anda, di antaranya:

1. Mengembangkan dan memperbaharui *demand calendar* Anda.
2. Mengimplementasikan *budget* harian, melalui segmen *room nights* dan rata-rata *rate* penjualan Anda.
3. Membuat *rolling forecast*, agar Anda dapat menentukan *rate* harian Anda selama 12-13 bulan.

Unconstrained Demand

Unconstrained demand suatu hotel merupakan jumlah (total) *demand* pada tanggal tertentu, terlepas dari kapasitas Anda. Hotel-hotel harus mengidentifikasi waktu dimana *unconstrained demand* berada di atas kaspasitas hotel. Hal ini adalah ba-

gian yang penting dalam *revenue management* hotel Anda.

Unconstrained demand dapat membantu Anda untuk mengalkulasi *Last Room Value* pada tanggal-tanggal tertentu, dan kemungkinan ada nya batasan lamanya waktu menginap yang ditetapkan. Rekapan data dapat membantu Anda mengkalkulasi adanya potensi *unconstrained demand*. Hal ini memungkinkan Anda untuk mengembangkan alat bantu manual Anda, sehingga *peak period* dapat diidentifikasi. Salah satu contohnya adalah dengan menggunakan Ms. Excel.

Unconstrained demand juga dapat membantu Anda untuk mengevaluasi Last Room Value dan meningkatkan pemasukan (revenue).

Day	OTB	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Segment 1	Room nigths	23	25	19	33	33	19	17	15	10	5
	Pick up Exp	3	5	10	11	12	15	17	23	25	30
Segment 2	Room nigths	12	13	10	17	17	10	9	8	5	3
	Pick up Exp	7	9	14	15	16	19	21	27	29	34
Segment 3	Room nigths	27	29	23	37	37	23	21	19	14	9
	Pick up Exp	5	7	12	13	14	17	19	25	27	32
Total Bookings		77	88	88	126	129	103	104	117	110	113
Number of Hotel Rooms		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Exceeding demand		0	0	0	26	29	3	4	17	10	13

Unconstrained demand juga dapat membantu Anda untuk mengevaluasi *Last Room Value* dan meningkatkan pemasukan (*revenue*). Catat seberapa banyak Anda menolak reservasi tamu, baik tamu individual maupun tamu *group*: catat lamanya waktu mereka menginap, segmentasi pasar, dan total nilai *group-group* tersebut.

Hotel Sold Out / Closed Status	DENIAL
Closed To Arrival	DENIAL
Group Block Not Open / Sold Out	DENIAL
Minimum Length of Stay	DENIAL
Cancellation / Deposit Rule Too Restrictive	REGRET
Information Only	REGRET
Room Feature Not Available	REGRET
Rate Resistance / Too Expensive	REGRET

Anda juga dapat mencatat poin-poin di atas dalam *demand calendar* Anda ketika kompetitor-kompetitor utama Anda berada dalam kondisi *fully booked* atau menjual rate yang tinggi sehingga memengaruhi kondisi bisnis hotel Anda.

Jadi jika Anda ingin mulai melakukan rekap, *unconstrained demand* merupakan total *demand* yang Anda miliki di tanggal-tanggal tertentu, termasuk ketika hotel Anda berada dalam kondisi *full house (100% occupancy). Constrained demand* merupakan batas ketersediaan dari inventory yang Anda miliki (100%).

Gambar di bawah mungkin dapat menggambarkan konsep di atas secara visual:

Group Trens

Group patterns dan *group trens* berbeda dari *regular demand* Anda. Anda dapat memperhatikan reservasi yang tertulis dalam OTB, namun hal ini tidak dapat membaca tren-tren yang ada saat ini. Anda harus mencatat semua *record* agar dapat membaca tren yang berlangsung saat ini dan meng aplikasikan strategi *revenue management.*

Cobalah untuk mengevaluasi hal-hal yang harus Anda catat: Seberapa banyak peranan yang Anda terima? Dan berapa jumlah keseluruhannya? Bagaimana hasilnya jika Anda membandingkannya dengan bulan-bulan yang telah berlalu, dan pada periode yang sama tahun lalu? Bagaimana trennya? Bagaimana cara menggabungkannya dengan *forecast* dan strategi penjualan Anda?

Apa yang dimaksud dengan rasio konversi (*conversion ratio*)? (jumlah event yang diperoleh dari group/klien). Berdasarkan skala ukuran bisnis hotel Anda, Anda memiliki peluang untuk meningkatkan kalkulasi *event* berdasarkan segmentasi pasar.

Lead received, Conversion ratio of Groups

		January 20XX	January 20XX+1	February 20XX	February 20XX+1	March 20XX	March 20XX+1	April 20XX	April 20XX+1	May 20XX	May 20XX+1	June 20XX	June 20XX+1
January	Lead	5	7	10	15	20	15	10	14	13	17	22	27
	Conversion	20%	14%	10%	13%	15%	27%	20%	21%	31%	18%	18%	15%
February	Lead			13	18	23	18	13	17	16	20	25	30
	Conversion			15%	17%	17%	28%	23%	24%	31%	20%	20%	17%
March	Lead					21	16	11	15	14	18	23	28
	Conversion					19%	31%	27%	27%	36%	22%	22%	18%
April	Lead							14	18	17	21	26	31
	Conversion							36%	33%	41%	29%	27%	23%

Elements to consider:

- Rasio konversi (*conversion ratio*)
- Rasio banyaknya event pada tanggal-tanggal tertentu (lead time ratio on basis of the dates of request)
- Jumlah biaya yang dikeluarkan per *group* yang datang (*total spend by group*)
- Besar atau kecilnya mayoritas *group* yang datang (*size of the groups*)
- *Wash factor*
- Segmentasi/tujuan kedatangan *group*: berlibur atau urusan bisnis (*leisure or corporate*)
- Pembatalan reservasi *group* (*cancellation stats with reasons*)

Tahap 4 Tindak Lanjut *Hotel Revenue Management*

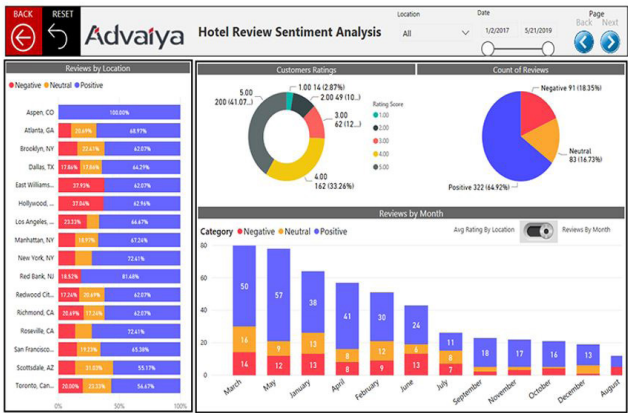
Apa yang menjadi tren bisnis kita? Apakah kita sudah mengoptimalkan kelebihan kita untuk memenuhi keinginan pasar? Berapa banyak tamu yang kita tolak pada waktu-waktu tertentu (misalnya saat *peak period*)? Berapa banyak *group* yang melakukan reservasi? Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut, kita harus mengukur semua permintaan tamu tersebut. Berikut merupakan beberapa langkah *revenue management action* yang dapat membantu Anda.

Langkah ke-4 dalam Strategi *revenue management plan*:

1. Catatlah banyaknya reservasi tamu yang kita tolak dari berbagai segmen: individual, *group, day meeting, conference,* dan lain-lain.
2. Tentukan jenis data yang akan Anda catat (*recording turn ways*), misalnya: lamanya tamu menginap, segmentasi pasar, nilai total *revenue.*
3. Teliti kembali alasan mengapa kita menolak reservasi tamu, agar kita dapat membuat kesimpulan.
4. Catat rasio konversi yang Anda miliki untuk *groups, day meetings, conferences,* dll.
5. Antisipasi *room blocks anticipate your room blocks wash in your decisions: analyse periodically the wash per group type (initial room block versus actual pick-up).*

Hotel Pickup Report

Pickup report dapat membantu Anda untuk mempelajari banyaknya reservasi di hotel Anda. Saya akan memberikan contoh *monthly pick-up* dan *daily pick-up report* untuk mendemonstrasikan segala sesuatu yang dapat menjadi tolak ukur Anda untuk memonitori *pick-up trens* yang dapat menopang *revenue management* di hotel Anda.

Pickup report dapat membantu Anda untuk mempelajari banyaknya reservasi di hotel Anda.

Monthly Pick Up Analysis

Catatlah presentasi *occupancy* bulanan pada setiap tanggal pertama di setiap bulannya untuk membantu Anda di kemudian hari. Catatlah hanya data-data pasti dan penting agar memudahkan Anda melakukan perbandingan di setiap bulannya.

Year	20XX		
Month	March		
	January	February	March
January	51%		
February	35%	40%	
March	35%	45%	60%
April	40%	35%	50%
May	31%	35%	40%
June	19%	25%	40%
July	25%	30%	35%
August	28%	35%	42%
September	20%	22%	30%
October	15%	17%	25%
November	7%	10%	15%
December	2%	3%	10%

Untuk memberikan Anda pengetahuan yang mendetail tentang tren bisnis hotel Anda, pick up tool seharusnya juga berisi statistik atau data per segmen.

Buatlah data yang terperinci agar memudahkan Anda memahami dan membandingkan data-data sekarang dengan bulan-bulan sebelumnya.

Month	January for January										
Year	20XX										
		Daily Pick Up									TOTAL
	1st of Month	1	2	3	4	5	6	7	8	...	RN / ARR
Segment 1	1000	10	23	5	19	12	11	23	25		1128
	195, 56	196	196	194	195	195	195	196	197		197
Segment 2	850	-14	15	13	23	14	11	17	19		948
	186,43	186	187	187	187	187	187	187	187		187,35
Segment 3	790	15	50	0	0	10	-15	-20	34		864
	176,55	177	163	163	163	163	164	165	167		167
Segment 4	270	35	0	10	-1	33	0	0	0		347
	169,88	171	170	170	170	176	176	176	176		176
Segment 5	1500	-55	15	2	1	44	34	4	12		1557
	155	155	153	153	153	156	155	155	155		155
Total Room nights Pick Up		-9	103	30	42	113	41	24	90		434

Tabel di atas merupakan contoh *pick up table* yang dapat dikembangkan untuk membandingkan data pada bulan yang sama, ataupun bulan yang berbeda. Contohnya: Januari dengan Februari. *Room night pick up* dapat bersifat informatif, tapi ARR *knowledge* dapat diperoleh dengan menggunakan metode-metode tertentu. Periksalah apakah *pick up tool* Anda dapat membantu Anda untuk memperoleh ARR *pick up*. Hal apa yang dapat menjelaskan kenaikan atau penurunan ARR? Apakah penurunan ARR tersebut dikarenakan adanya pihak *corporate (main corporate)* yang membuat reservasi pada *last minute* dengan harga yang sangat rendah? *Tools* yang Anda gunakan seharusnya dapat membantu Anda untuk mengidentifikasi tren bisnis baru, sehingga dapat membantu Anda untuk membuat *pick up* yang tepat di masa mendatang.

Untuk memberikan Anda pengetahuan yang mendetail tentang tren bisnis hotel Anda, *pick up tool* seharusnya juga berisi statistik atau data per segmen. Cara ini dapat membantu Anda meng-

identifikasi segmentasi pasar mana yang berkontribusi dalam pertambahan jumlah tamu yang datang.

Grafik Pemesanan Hotel

Agar Anda dapat membuat keputusan yang solid tanpa adanya keraguan, Anda disarankan untuk mengubah data *pick up reports* Anda menjadi tabel grafik. Grafik *historical booking* dapat membantu Anda untuk memvisualisasikan ritme *booking* pada hotel Anda. Hotel revenue management merupakan keputusan yang diambil berdasarkan data-data akurat yang terkumpul.

Berikut merupakan contohnya:

Semua pembatalan reservasi yang dilakukan oleh tamu harus dimasukkan ke dalam Grafik Reservasi.

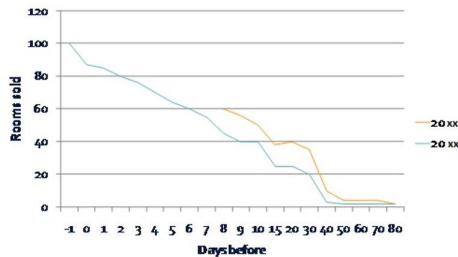
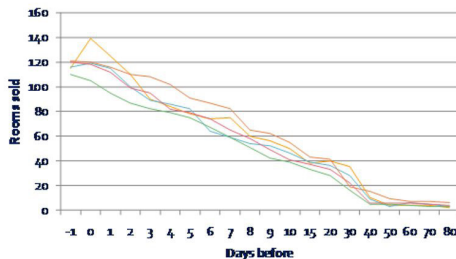
Cobalah mengidentifikasi *hot days* atau *cold days* Anda. Apakah hasilnya seperti yang Anda harapkan? Jika tidak:

- Analisa (*Analyse*)
- Pahami (*Understand*)
- Dapatkah Anda mengubahnya? (*Can you influence it?*)

Grafik historical booking dapat membantu Anda untuk memvisualisasikan ritme booking pada hotel Anda.

Strategi penjualan Anda berpengaruh terhadap forecast Anda; Karena itu, setiap saat Anda mengubah rate, Anda harus menganalisis pengaruhnya terhadap forecast Anda.

- Apakah hal ini berpengaruh pada *forecast* Anda? *(How is it affecting your forecast?)*
- Apakah Anda kehilangan peluang Anda untuk menambah *revenue? (Are you losing opportunities?)*

Strategi penjualan Anda berpengaruh terhadap *forecast* Anda; Karena itu, setiap saat Anda mengubah *rate*, Anda harus menganalisis pengaruhnya terhadap *forecast* Anda. Apakah *actual rate* Anda memengaruhi grafik *booking* di luar ekspektasi Anda? Apa yang menjadi tren bisnis Anda, dan bagaimana perbandingannya terhadap wilayah atau kota Anda?

Kembangkanlah *tool* yang Anda miliki dengan menyertakan perbandingan. Misalnya dengan menyertakan perbandingan data di hari yang sama pada tahun kemarin dengan *pick up* hari ini, atau beberapa hari sebelumnya, sesuai grafik contoh di bawah ini:

Tahap 5 *Hotel Revenue Management*

Seberapa awal *guest* membuat reservasi hotel? Kapan ritme *booking* meningkat? Apakah kita mengalami kemajuan atau malah kemunduran jika dibandingkan dengan tahun lalu? Apa langkah atau tahap dalam *revenue management* yang harus diambil agar Anda dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan tadi dengan mudah?

Pola booking adalah kunci dalam revenue management.

Tahap ke-5 dalam strategi dan action plan dalam *revenue management* adalah:

1. Kembangkan *pick up studies* dalam skala makro dan mikro (setiap hari dan bulannya) agar Anda dapat menganalisis adanya pengecualian, dan *Hot and cold periods.*
2. Kumpulkan dan kembangkan data yang dibutuhkan, misalnya: *pick up list* per segmen.
3. Kembangkan *pick up studies* dalam ARR per segmen.
4. Kembangkan *pick up tool* dan *forecast tool* untuk memperoleh *automatic forecast.*

Stay Controls or Restrictions

Seberapa dini Anda mampu mengidentifikasi peluang hotel Anda mencapai tingkat *occupancy* 100%? Pola booking adalah kunci dalam *revenue management*. Dengan mengontrol tren bisnis Anda, Anda dapat meningkatkan *occupancy* hotel Anda. Hal ini berpotensi untuk meningkatkan r*evenue* hotel Anda.

Anda harus mengetahui berapa banyak- nya tamu yang membuat reservasi untuk menginap 1 malam, 2 malam, 3 malam, dan seterusnya. Caran-ya adalah dengan membandingkan *Guest In House List* Anda dengan periode yang sama tahun lalu, beserta dengan banyaknya reservasi yang Anda tolak. Periksalah pola reservasi tamu Anda untuk masa mendatang dalam OTB (*On The Book*) Anda.

Apa saja jenis peraturan hotel yang dapat Anda ap-likasikan?

- *MLOS/minimum length of stay*
- *Maximum lenght of stay*
- *Min/Max length of stay combination*
- *Understand*
- *CTA/closed to arrival*
- *CTD/closed to departure*
- *Stay through restriction*

	PMS	CRS	IDS1	IDS2
Minimum Length of Stay	YES	YES	YES	YES
Maximum Length of Stay	YES	YES	NO	NO
Minimum and Maximum Length of Stay	YES	YES	NO	NO
Closed to Arrival	YES	YES	YES	YES
Closed to Departure	YES	YES	NO	NO
Stay Trough	YES	YES	YES	NO

Evaluate the revenue impact on shoulder days if you decide to sell out one day!

The impact of the 4th of February on shoulder days as shown below:

	3 February	4 February	5 February
Available	35	-2	38
Individuals	15	27	12
Group	0	25	0

Unconstrained Demand to come	3 February	5 February
LOS 1N	10	
LOS 2N	10	
LOS 3N	3	3
LOS 4+N	3	3
Revenue Lost (basis 150€ ARR)	2400	900

Tahap 6 *Hotel Revenue Management Action*

Bagaimana cara Anda mengontrol pengaruh dari banyaknya permintaan pada *peak season*? Peraturan macam apa yang harus Anda terapkan? "Apakah sistem yang saya gunakan dapat membantu saya untuk mengambil keputusan yang lebih baik, terkait dengan *revenue management*?"

Tahap ke-6 pada *hotel revenue management action plan* adalah:

1. Lengkapi data statistik Anda dengan menyertakan pola *length of stay* (berdasarkan seluruh hari kedatangan tamu pada minggu itu, per segmen, dan sisa *rooms* yang dapat dijual pada hari itu).
2. Jika PMS *reports* Anda tidak dapat membantu Anda, periksalah *on the books* (OTB) Anda, serta bandingkan *actual stays* tahun lalu dengan *actual stays* tahun ini (pada periode yang sama).
3. Hitunglah *revenue loss* Anda, jika Anda berencana untuk menjual seluruh *rooms* untuk 1 atau 2 malam.

What Influences to Consider for Your Hotel Forecast?

Elemen apa yang harus Anda amati ketika membuat *forecast*? Hal apa yang dapat memengaruhi *pick-up* dan *booking trens* pada hotel Anda? Kedua pertanyaan tersebut penting untuk kita jawab agar kita dapat membuat strategi *revenue management* yang solid.

Menyimpan data (history) ketersediaan dan harga dari kompetitor kita adalah hal yang penting untuk dilakukan.

Pengaruh dari Adanya Persaingan

Menyimpan data (*history*) ketersediaan dan harga dari kompetitor kita adalah hal yang penting untuk dilakukan. Setiap informasi yang kita dapat mengenai kompetitor kita sangatlah penting untuk mengetahui permintaan pasar (*demand*) yang ditujukan pada hotel kita.

Anda harus mengamati perbandingan *rate* yang dijual oleh kompetitor utama Anda antara tahun ini dengan tahun lalu pada periode yang sama. Apakah hal itu akan berpengaruh pada *demand* yang datang pada hotel Anda? Apakah grafik *pick-up* Anda merefleksikan strategi kompetitor Anda?

Elemen lainnya yang perlu diamati:

- *Fully booked dates*
- *Changes in their selling strategies*
- *Low or High rates periods*
- *Opening and closing of Hotels* (adanya hotel-hotel baru)
- *New management - Refurbishments*

Rate Code, Channel, and Origin Statistics

Dapatkah Anda mengembangkan *pick up tools* Anda untuk menganalisis *channels* dan nationalitas *customer* Anda? Apakah tren bisnis *customer* Anda yang tercatat pada *on the books* (OTB) Anda? Apakah hasilnya sesuai dengan harapan Anda?

	Start	End	Pickup	Total RN	% From Total	Total Pick Up
January	460	990	530	2350	42%	1010
February	567	1083	516	2500	43%	978
March	732	1230	498	2659	46%	876
April	796	1345	549	3200	42%	920
Average	638.75	1162	523.25	2677.25	43%	920

Top Accounts Expectations

Antisipasi produksi top account Anda: Internet, *Corporate, Consortia, Whole Sale-Tour Operators, Meetings/conventions,* dll. Apakah IDS Anda merefleksikan tren bisnis secara umum pada *on the books* (secara keseluruhan) Anda?

Forecasting yang Anda lakukan harus memperhatikan tingkat kualitatif dan kuantitatifnya.

Berbicara mengenai salah satu perusahaan yang menjadi *customer* utama Anda, apakah mereka membuat reservasi dalam jumlah banyak di masa lampau? Akankah mereka membuat reservasi dalam jumlah yang sama? Apakah reservasi mereka jatuh pada hari yang sama per minggunya? Apakah *revenue* yang mereka hasilkan sekarang sama dengan masa lampau? Akankah waktu menginap mereka akan sama di masa mendatang? Gabungkan semua informasi tersebut saat Anda menemui klien Anda. Bicarakan mengenai pertanyaan dan ekspektasi Anda bersama mereka.

Ketahui strategi penjualan Anda dan analisa apakah ini akan memengaruhi strategi global Anda. *Forecasting* yang Anda lakukan harus memperhatikan tingkat kualitatif dan kuantitatifnya. *Front Office* dan *Sales Tim* harus berpartisipasi dalam menerima informasi-informasi yang mungkin diperlukan dari klien Anda.

Accuracy of Your Hotel Forecast

Anda harus memastikan bahwa perbedaan antara *forecast* dan *actual result* Anda tidak melebihi 5%. Cobalah menganalisis perbedaannya, sehingga Anda dapat mempelajari dan meningkatkan *fore-*

Anda harus memastikan bahwa perbedaan antara forecast dan actual result Anda tidak melebihi 5%.

cast hotel dan *revenue management decisions* Anda.

Seberapa banyak pengaruh *room nights* atau perbedaan ARR terhadap total *variance* (perbedaan secara keseluruhan)? Pelajarilah perbedaan *forecast* Anda per hari dan per minggu menggunakan segmen-segmen yang ada.

Perbedaan ini juga dapat disebabkan oleh adanya kekeliruan data yang ada pada *on the books* (OTB). Berikut beberapa hal dalam OTB yang perlu Anda pastikan/cermati:

- Segmentasinya benar
- *Review* semua *customer group* utama Anda. Evaluasi adanya kemungkinan kenaikan atau penurunan jumlah *room blocks*. Pastikan *room blocks* diperbaharui secara rutin.
- Evaluasi *group tentative* Anda dan aplikasikan faktor pelaksanaannya.
- Pastikan tidak adanya *double booking*
- Pastikan Anda tidak memiliki *reservation* yang tertunda (langsung masukkan ke dalam PMS)
- *Release rooms* yang berstatus *expected cancellations* (belum ada deposit) dan buatlah *forecast* Anda berdasarkan jumlah *rooms* yang tersedia untuk dijual
- Setiap *room block* dan *reservation* harus memiliki *rate code* yang benar.

Tingkat keakuratan forecast Anda adalah kunci kesuksesan Anda untuk mendapatkan keuntungan atau GOPPAR. Departemen lainnya bergantung pada hal ini. Untuk itu, Anda harus me-

mastikan bahwa *variance* yang ada tidak melebihi 3%.

Hotel Forecast Model and Tool

Berdasarkan peluang bisnis yang ada, Andalah yang dapat menentukan apakah *forecasting tool* Anda dapat berkembang atau tidak. Anda dapat menggunakan sistem komputer, misalnya sistem *revenue management.* Berikut merupakan beberapa contoh *forecasting tools* pada Ms. Excel.

Berdasarkan perkiraan *number of nights* per segmen, Anda dapat mengantisipasi perkiraan jumlah tamu yang datang menginap.

Forecasts tidaklah sempurna dan merupakan bagian dari *management tool. Basic Forecast* lebih baik, bila dibandingkan dengan tidak adanya *forecast* sama sekali. *Forecast* dapat membantu kita untuk memahami kondisi pasar dan meningkatkan pengetahuan kita mengenai *customer*. Hal ini juga dapat merangsang kita untuk menjadi pro-aktif dalam melakukan inventory dan *rate management*. Modul *forecast* dapat membantu Anda untuk memperkirakan jumlah *arrivals* dan *departures* yang sangat berguna bagi departemen *Front Office* dan *Housekeeping.* Berdasarkan perkiraan *number of nights* per segmen, Anda dapat mengantisipasi perkiraan jumlah tamu yang datang menginap. Hal ini dapat membantu departemen *Housekeeping* memperkirakan *cost* (biaya) departemen mereka, serta membantu departemen *Food and Beverage* (Restaurant) untuk memperkirakan jumlah tamu yang akan datang pada saat waktu sarapan. *Forecast* dapat membantu Anda untuk mengidentifikasi hal-hal yang bersifat objektif, dengan cara memberi Anda waktu untuk mempelajari strategi dan tindakan yang harus Anda ambil.

Forecast dapat membantu Anda mengidentifikasi permintaan tamu saat *low seasons*: Anda dapat mengembangkan *communication tool* yang biasanya menjadi tanggung jawab departemen Sales.

Basic Forecasting Model

Date : 30th November | Days 31 | Rooms 120

Month : December	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday	Sunday	Monday	Tuesday
	1	2	3	4	5	6	7
Rooms on the books	60	70	55	70	20	40	45
% Occupancy on the books	50%	58%	46%	58%	17%	33%	38%
Expected Pick up	0	4	5	5	3	15	17
Forecast	60	74	60	75	23	55	62
Forecast % Occ	50.0%	61.7%	50.0%	62.5%	19.2%	45.8%	51.7%
Pick Up Room Nights							
Individual	2	5	10	10	3	15	17
Groups	-2	-1	-5	-5	0	0	0
TOTAL	0	4	5	5	3	15	17

Advanced Hotel Forecast

Month : December	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday	Sunday
	1	2	3	4	5
Rooms on the books	87	112	88	108	93
Individual Business	10	15	11	16	21
Companies	45	50	15	15	10
Wholesale	15	20	25	30	5
Meeting and Congress	10	15	20	25	30
Groups Leisure	7	12	17	22	27
% Occupancy on the books	73%	93%	73%	90%	78%
Expected Pick up	3	2	11	12	7
Forecast RN	90	114	99	120	100
Forecast ARR	109,2	108,0	96,1	96,4	95,8
Forecast % Occ	75%	95%	83%	100%	83%
Pick Up Room Nights					
Individual Business	5	5	10	10	7
Companies	-1	-2	0	0	0
Wholesale	-1	-1	5	5	2
Meeting and Congress	0	0	-2	-1	0
Groups Leisure	0	0	-2	-2	-2
TOTAL	3	2	11	12	7
ADR					
Individual Business	125	125	110	115	105
Companies	115	115	125	125	120
Wholesale	90	90	80	80	80
Meeting and Congress	100	100	100	100	100
Groups Leisure	90	90	75	75	75
TOTAL ARR	109,17	107,98	96,06	96,38	95,75

Tahap ke-7 *Hotel Revenue Management Action*

Apakah Anda sudah mencermati *pick-up trens* Anda per segmen, channel, dan account? Langkah apa yang Anda butuhkan dalam mengumpulkan data-data berkualitas,untuk membuat *revenue management* yang lebih baik untuk hotel Anda? Berikut merupakan 7 langkah *revenue management action plan* yang Anda butuhkan:

1. Kembangkan *pick up tools* Anda berdasarkan sumber yang spesifik, contohnya: *channels, top accounts, segments*.
2. Carilah informasi yang berkualitas ketika bertemu dengan klien yang berpotensi, agar Anda dapat membuat *forecast* mengenai tren bisnis.
3. Cobalah untuk melibatkan anggota tim dalam proses *forecasting* yang dipimpin oleh *group sales manager*.
4. Pastikan *On The Books* (OTB) Anda benar sebelum Anda membuat *forecast*
5. Tentukan detail *forecasting tool* harian Anda, contohnya: total hotel, *room nights*, ARR, *segments, total revenue.*

Benchmarking

Hal apa saja yang terbersit di benak klien Anda, ketika mereka membandingkan hotel Anda dengan hotel lainnya? Kembangkan pengetahuan Anda agar tidak hanya terbatas pada *selling rates* namun juga pada nilai yang mereka tawarkan kepada *guest*. Kapan terakhir kali Anda menginap di hotel kompetitor Anda? *Benchmarking* (membuat

perbandingan) merupakan topik inti dalam *revenue management.*

Jika Anda ingin membandingkan hotel Anda dengan hotel lainnya (dalam level yang sama) Anda harus memperhatikan kriteria berikut:

- Harga (*prices*)
- Produk yang ditawarkan (*product*)
- Jenis *service* yang ditawarkan (*level of service*)
- Faktor lokasi (*location*)
- Proses distribusi (*distribution channels*)

Seorang kompetitor kemungkinan hanya akan bersaing pada beberapa aspek saja di waktu yang berbeda (misalnya pada akhir pekan)

Antisipasi Strategi Rate dari Kompetitor Anda!

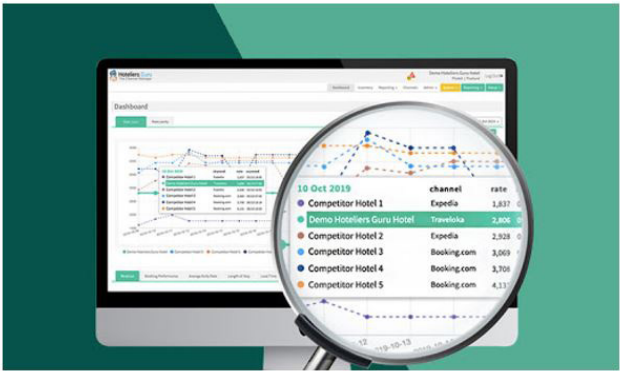
Winter Period LOS : 1 Night

	Comp 1	Comp 2	Comp 3	My Hotel
Public Rate	150	135	155	155
Corporate Rate	130	110	130	120
Wholesale Rate	100	85	110	100
Group Business Rate				
10-40 rooms	130	120	130	130
41-60 rooms	140	110	140	130
Group Leisure Rate				
10-40 rooms	100	90	110	100
41-60 rooms	90	90	100	110

Relation in % Versus Public Rate	Comp 1	Comp 2	Comp 3	My Hotel
Corporate Rate	-13,33%	-18,52%	-16,13%	-22,58%
Wholesale Rate	-33,33%	-37,04%	-29,03%	-35,48%
Group Business Rate				
10-40 rooms	-13,33%	-11,11%	-16,13%	-16,13%
41-60 rooms	-6,67%	-18,52%	-9,68%	-16,13%
Group Leisure Rate				
10-40 rooms	-33,33%	-33,33%	-29,03%	-35,48%
41-60 rooms	-40,00%	-33,33%	-35,48%	-29,03%

Bandingkanlah *rates* hotel Anda dengan kompetitor-kompetitor yang ada sehingga Anda dapat mengantisipasi strategi yang mereka miliki. Perhatikan strategi penjualan mereka dari berbagai segmen/aspek. Perhatikan apakah hal tersebut berpengaruh pada tren bisnis hotel Anda?

Rate Shopping

Periksalah *public rates* kompetitor Anda, setidaknya satu kali dalam seminggu. Apakah strategi yang mereka gunakan? Apa ada kemungkinan mereka menaikkan atau menurunkan *rates* pada periode-periode tertentu? Pastikan Anda mengetahui rates yang digunakan kompetitor Anda. Anda juga harus memperhatikan sistem penetapan harga (*pricing*) secara berkala.

	COMP A	COMP B	COMP C	My Hotel	AVERAGE COMP
1	120	130	140	130	130
2	120	130	140	130	130
3	150	130	120	150	133
4	150	130	120	150	133
5	100	110	100	100	103
6	100	110	100	100	103
7	120	110	100	100	110
8	150	160	150	110	153
9	150	160	150	110	153
10	120	130	150	140	133
Average	128	130	127	122	

Identifikasilah peluang Anda untuk mem-follow up pasar Anda seperti yang ditunjukkan melalui contoh tabel di atas!

Untuk mengembangkan stratergi revenue management Anda, Anda harus mengevaluasi proposisi nilai dari hotel yang menjadi kompetitor Anda.

Tahap 8 *Revenue Management Plan*

Anda perlu memahami kompetitor-kompetitor Anda dan strategi yang mereka gunakan. Berikut merupakan langkah ke-8 dalam *hotel revenue management plan*:

1. Bandingkan hotel Anda dengan kompetitor Anda dengan memperhatikan detail berikut: *public rates by LOS* dan *arrival days.*
2. Bandingkan *rates* kompetitor Anda pada segmen pasar lainnya secara berkala.
3. Antisipasi strategi kompetitor Anda dalam menetapkan harga.
4. Apakah hal strategi yang digunakan kompetitor Anda akan memengaruhi jumlah tamu yang menginap di hotel Anda? Bandingkanlah *rates* dan nilai hotel Anda dengan kompetitor Anda.

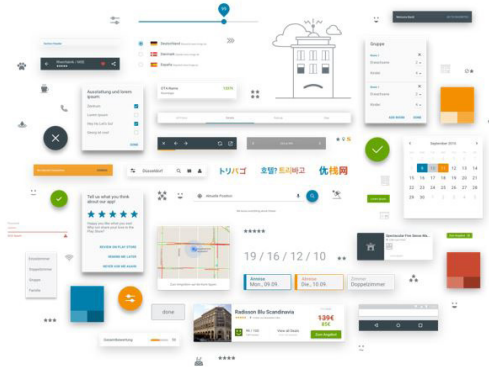
Evaluasi Nilai (*Value*) yang Ditawarkan Kompetitor Anda

Apakah Anda benar-benar mengetahui siapa kompetitor Anda sesungguhnya? Apakah produk dan layanan yang Anda tawarkan sebanding dengan kompetitor Anda? Untuk mengembangkan stratergi *revenue management* Anda, Anda harus mengevaluasi proposisi nilai dari hotel yang menjadi kompetitor Anda. Dan hanya ada satu cara untuk melakukannya, dan kita akan membahasnya:
Anda mungkin masih mengingat SWOT *analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)* yang dahulu diajarkan pada kelas marketing Anda.

Hal ini masih diaplikasikan sampai saat ini! Perhatikanlah gambar di bawah:

Anda dapat mengikuti langkah-langkah berikut untuk mengevaluasi nilai yang ada pada hotel Anda:

- Identifikasi kelebihan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) hotel Anda
- Kembangkan *checklist* untuk mengevaluasi kompetitor *Develop a check list to evaluate your competitors in terms of product & quality. Score the quality of your competitors*
  - ► *Welcoming and openness of the employees*
  - ► Kualitas dan kebersihan *rooms*
  - ► *F&B outlets and departemen* lainnya
  - ► Lokasi
- Nilai (*value*) kompetitor Anda

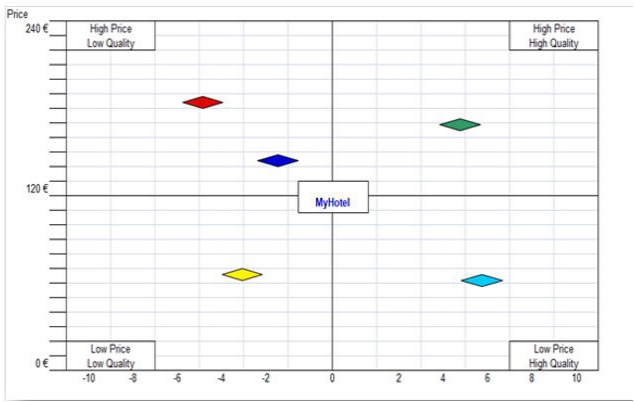
Anda dapat membuat survei mengenai kompetitor-kompetitor Anda, misalnya seperti gambar dan tabel berikut:

Di zaman yang modern ini, Anda juga dapat menggunakan social media seperti TripAdvisor, TravelPost, IgoYouGo, HotelsCombined, Holiday-WatchDog, Zoover, Vinivi, Trivago dan *reviews featured* pada IDS/ OTA channels, untuk melakukan survey.

	My Hotel name	X H otels				
X H otels	QUALITY VARIABLE	Comp1	Comp2	Comp3	Comp4	Comp5
0	Location	1	1	-1	1	1
0	Technology	2	1	-2	2	2
0	Quality of the rooms	1	2	-1	1	1
0	Rooms locations: views, luminous…	-1	2	0	1	0
0	Comfort of the rooms	-2	1	0	1	0
0	BathRoom Amenities	0	2	1	0	1
0	Exterior of the Hotel: façade	1	0	2	0	-1
0	Accesibility	2	0	1	0	-2
0	Service Quality	1	0	2	0	-1
0	Proffesionalism	1	0	-1	-1	0
0	Service efficiency	1	1	-2	-2	0
0	Decoration	1	2	-3	-1	-1
0	Restaurant and Food and Beverage	0	1	1	0	0
0	Lobby and communal areas	-1	2	2	1	1
0	Meeting Rooms	2	2	3	1	1
0	Quality of Core Programs	0	1	-1	2	1
0	Quality of Promotions	0	1	-2	1	-1
0	Quality on Reservations process: Voice	0	1	-2	-1	-2
0	**Totals Quality…**	**9**	**20**	**-3**	**6**	**0**

Apakah Rates Hotel Anda Masuk Akal?

Cobalah untuk mengamati posisi hotel Anda dalam segi angka. Apakah *rates* yang Anda tetapkan, masuk akal? Seberapa sering *rates* Anda lebih rendah atau lebih tinggi dibandingkan dengan kompetitor-kompetitor Anda? Apakah Anda mempertimbangkan posisi Anda sebelum Anda

menentukan *rates* harian Anda? Ini merupakan satu elemen tambahan yang perlu dipertimbangkan dalam *revenue management plan* Anda.

Rates atau susunan harga terlihat seperti tabel di bawah ini. Mungkin Anda pernah melihat tabel ini sebelumnya ketika Anda mengikuti kelas *marketing*.

Memilih strategi yang tepat sebelum menetapkan harga dasar dapat membantu memperkuat persepsi nilai Anda terhadap customer Anda. Berikut merupakan beberapa strategi yang dapat Anda pelajari:

- *Penetration pricing strategy*
- *Equal pricing strategy*
- *Surrounding pricing strategy*
- *Skimming pricing strategy*

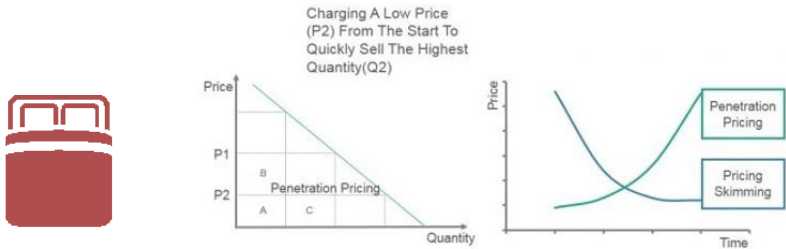
Penetration Pricing Strategy

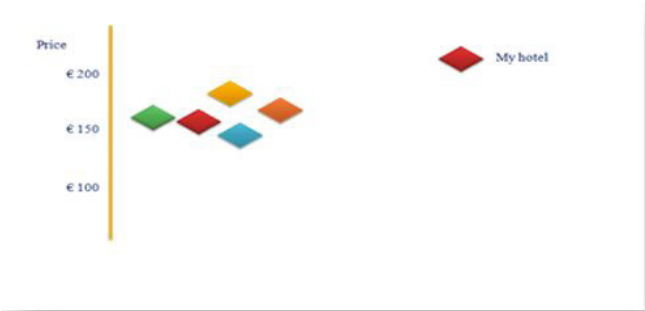
Markets

	Existing	New
New	Market Development "same to new"	Diversification "new to new"
Existing	Market Penetration "same to same"	Product Development "new to same"

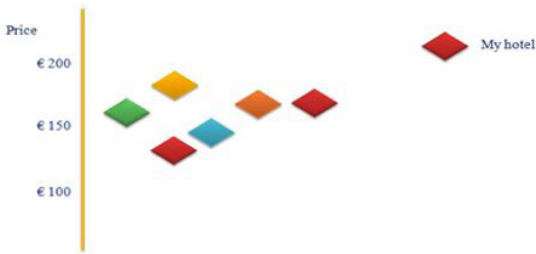
Products

Dalam strategi ini, pasar menerima dan memahami posisi Anda: berada dalam lingkup hotel-hotel yang memiliki rates termurah. Hal ini bekerja efektif jika rates di pasaran tidak turun. Apakah Anda memiliki kesempatan untuk menjual rates yang lebih mahal pada periode tertentu? Bagaimana klien Anda menilai hotel Anda?

Penetration Pricing

Equal Pricing Strategy

Setiap hotel pasti menetapkan rates yang bersaing. Proposisi nilai hotel Anda dapat mengubah keputusan klien Anda.

Surrounding Pricing Strategy

Pada strategi ini, *room type* yang Anda jual dengan *rates* termurah diantara kompetitor Anda lainnya.

Superior room Anda akan terjual dengan *rate* yang mendekati *rate* kompetitor Anda. Kunci keberhasilannya adalah untuk menambahkan nilai (*value*). Pertimbangkan mengenai *room* yang dilengkapi dengan fasilitas yang lebih memadai, dan disertai dengan amenities tambahan.

Skimming Pricing Strategy

Strategi ini memposisikan hotel Anda pada lingkup *rate* termahal. Hal ini dapat membantu Anda memperoleh profit yang tinggi. Apakah Anda mempunyai nilai (*value*) melebihi kompetitor-kompetitor Anda? Apakah *customer* Anda memahami alasan mereka membayar harga yang lebih tinggi, untuk dapat menginap di hotel Anda? Apakah timbal balik yang akan mereka terima, dengan harga yang telah mereka bayar?

Apakah Hotel Anda Memiliki Sumber Distribusi yang Benar?

Apakah Anda memiliki sumber distribusi yang benar dalam berkompetisi dengan kompetitor Anda? Apakah terdapat website lokal atau regional di negara lain yang dominan pada sistem distribusi di negara tujuan Anda? Salah satu kunci penting *revenue management* adalah memahami sistem distribusi yang baik.

Di manakah letak kompetitor-kompetitor Anda? Buatlah perbandingan secara berkala antara hotel Anda dengan hotel kompetitor Anda, sehingga Anda dapat memahami *booking pace* Anda. Anda juga perlu memeriksa peringkat kompetitor Anda pada Google *searches* dan *third party websites!*

Gunakan Google untuk mengidentifikasi peluang distribusi Anda:

- Cobalah mencari nama-nama hotel di tujuan destinasi Anda pada negara-negara berbeda dengan menggunakan Google. (Google.com, Google.co.uk, Google.co.fr, dsb)
- Carilah hotel-hotel yang menjadi kompetitor Anda di negara-negara yang berbeda dengan menggunakan aplikasi Google.
- Cermati dan hubungi sumber yang muncul pada halaman pertama Google atau aplikasi lainnya yang Anda gunakan.

	Competitor A	Competitor B	Competitor C	My Hotel
Own Website	YES	YES	YES	YES
Expedia	YES	YES	NO	NO
Bookings	YES	YES	NO	YES
Venere	YES	YES	NO	NO
Amadeus.net	YES	YES	YES	YES

	Competitor A	Competitor B	Competitor C	My Hotel
Own Website	1	1	1	1
Expedia	1	14	4	0
Bookings	1	10	0	3
Venere	1	25	0	0
Amadeus.net	1	3	5	2

Strategi dalam mendistribusikan hotel Anda merupakan bagian yang vital dalam *revenue management plan* Anda. Pastikan Anda berada dalam sumber pendistribusian yang baik pada internet, pendistribusian destinasi online Anda berjalan dengan baik. Anda juga harus memahami kekuatan marketing yang mereka miliki.

Anda juga tidak boleh melupakan GDS sebagai sistem distribusi global yang masih berpengaruh dalam meningkatkan jumlah reservasi tamu.

Tahap 9 *Revenue Management Strategy*

Apa yang dipikirkan *customer* saat melihat hotel Anda dan hotel kompetitor Anda? Anda harus mencari metode yang tepat untuk mengartikan perbedaan yang ada antara hotel Anda dengan kompetitor Anda. Perhatikan langkah ke-9 pada *revenue management strategy plan* ini.

1. Perhatikan apakah para *customer* memahami dan menghargai kualitas dan pengalaman mereka saat menginap di hotel Anda. Bandingkan hal tersebut dengan kompetitor-kompetitor Anda.
2. Pantau performa kompetitor Anda secara berkala. Evaluasi dan bandingkan *value* dan *rate* hotel Anda dengan kompetitor Anda.
3. Bagaimana Anda membuat hotel Anda berbeda dari hotel lainnya? Amati posisi dan *rate* Anda. Apakah Anda menargetkan klien yang tepat, yang dapat menambah *revenue* Anda? Dapatkah Anda menargetkan klien yang dapat menyumbangkan *revenue* yang lebih pada hotel Anda? Apakah perubahan diperlukan?
4. Antisipasi strategi yang digunakan kompetitor-kompetitor Anda. Apakah Anda dapat mengidentifikasi nilai (*value*) yang mereka tawarkan? Apakah hal itu sesuai dengan ekspektasi tamu?

Market Penetration Index

Apakah hotel Anda mendapatkan *market share* yang adil? Gunakanlah KPI seperti MPI, ARI, RGI

untuk membandingkan hasil performance *revenue management* hotel Anda. Bagaimana *market penetration index* Anda?

Cobalah membandingkan statistik arrivals di wilayah regional dengan arrivals di hotel Anda. Data dapat diperoleh melalui tourism boards yang ada pada airport.

	N vs N-1	
Trends in arrivals	Region	My hotel
Austria	3%	-2%
Belgium	5%	5%
Canada	0%	0%
Deutchland	3%	-1%
England	-3%	5%
etc		
Japan	10%	5%

	ARR Variation
Austria	0%
Belgium	-5%
Canada	1%
Deutchland	0%
England	3%
etc	
Japan	3%

Market share reports membantu Anda untuk memahami performa Anda dan kompetitor-kompetitor Anda, dengan memperhatikan *occupancy* dan *rates* rata-rata. Berikut merupakan informasi yang akan Anda dapat berdasarkan *market share reports* Anda:

- **MPI** - ***Market Penetration Index*** (*occupancy* Anda dibandingkan dengan competitor Anda)
- **ARI** - ***Average Rate Index*** (ARR Anda dibandingkan ARR rata-rata *competitor* Anda)
- **RGI** - ***Revenue Generator Index*** (*revenue share market* Anda)

Nilai RGI Anda harus berada di atas 100 (dengan dasar index 100). Jika tidak, maka ini berarti beberapa kompetitor Anda menghasilkan *revenue* lebih dari Anda. Jika dilihat dari RGI hari-

Market share reports membantu Anda untuk memahami performa Anda dan kompetitor-kompetitor Anda, dengan memperhatikan occupancy dan rates rata-rata.

an, cobalah melihat kapan Anda mencapai nilai terendah. Apakah saat *weekdays, weekends, atau low periods*? Apakah Anda memiliki segmentasi pasar yang benar? Apakah Anda telah menetapkan *rate* yang benar dan sesuai? Perlu dipahami bahwa Anda harus membandingkan diri Anda dengan kompetitor yang tepat!

Beberapa *reports* dibuat dengan menyertakan *results* harian seperti contoh berikut:

Day	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Hotel	58	94	92	95	63	76	77	97	67	76	67	62	76	70	55	86
CompSet	54	40	40	45	47	47	53	47	54	69	78	75	76	76	59	79
M.P.I.	1.07	2.34	2.32	2.10	1.34	1.60	1.44	2.06	1.24	1.11	.86	.82	1.00	.92	.92	1.10
Entries	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Position	3	1	1	1	2	1	2	1	1	1	6	6	3	5	5	2

Day	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	AVG
Hotel	69	53	82	83	55	65	69	97	60	59	99	64	90	87	94	75.4
CompSet	82	76	80	78	67	54	83	92	95	85	73	77	54	82	85	67.8
M.P.I.	.85	.70	1.01	1.07	.82	1.21	.83	1.06	.64	.70	1.35	.83	1.66	1.06	1.10	1.11
Entries	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
Position	7	6	3	4	6	2	7	3	7	7	1	6	1	3	2	

Day	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Hotel	233	271	256	150	213	169	179	269	213	285	216	179	162	257	257	214
CompSet	279	285	292	288	298	297	278	288	306	295	292	311	276	278	335	332
A.R.I.	.84	.95	.88	.52	.71	.57	.64	.93	.70	.96	.74	.58	.59	.93	.77	.65
Entries	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Position	5	4	4	7	4	7	6	4	7	4	7	7	7	4	4	7

Day	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	AVG
Hotel	183	151	235	183	179	224	160	159	149	286	190	155	287	213	175	209.0
CompSet	307	319	324	340	283	307	316	327	321	326	287	282	300	316	322	305.7
A.R.I.	.60	.47	.72	.54	.63	.73	.50	.48	.46	.88	.66	.55	.96	.67	.54	.68
Entries	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
Position	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	6	7	4	7	7	

Hotel GDS Benchmark Reports

Apakah Anda telah membandingkan performa GDS hotel Anda? Apakah Anda mengetahui GDS *market share* hotel Anda? Teknologi adalah kunci dari *revenue management*.

Tabel di bawah ini dibuat untuk menjelaskan inti dari Hotelligence report (dikutip dari Trave-

click), yang menjelaskan historical GDS results. Tabel ini dapat membantu kita memahami *pricing* yang ada pada hotel kita dan kompetisi yang ada. Hal ini dikarenakan adanya informasi-informasi dari kompetitor yang diberikan kepada kita. Misalnya *number of room night, ARR, lead time, length of stay information.*

	Sep	YTD
Market Penetration (Revenue Index)	124,2%	127,5%
Market Penetration Growth (Rev Index)	(5,9%)	(0,9%)
Revenue Opportunity in USD	50 968	439 288
Subscriber Ave Rm Rate in USD	204	191
Competitive Set Ave Rm Rate in USD	236	214

Tabel berikut ini menjelaskan tentang *Future Pace* (dikutip dari Traveclick), dan dapat membantu Anda untuk mendapatkan hasil dari GDS *market share* Anda di masa mendatang.

sun	mon	tues	wed	thur	fri	sat
				1 ▲ 97%	2 ▲ 76%	3 ▼ 91%
4 115%	5 ▲ 117%	6 144%	7 97%	8 ▲ 110%	9 ▲ 142%	10 ▲ 101%
11 ▲ 174%	12 ▲ 170%	13 ▲ 138%	14 ▲ 113%	15 ▲ 88%	16 ▲ 89%	17 ▼ 131%
18 ▼ 101%	19 ▼ 134%	20 ▼ 136%	21 ▲ 122%	22 ▲ 127%	23 ▲ 141%	24 ▲ 93%
25 ▲ 64%	26 ▼ 135%	27 ▼ 161%	28 ▼ 67%	29 ▲ 38%	30 0%	

sun	mon	tues	wed	thur	fri	sat
						1 ▼ 40%
2 46%	3 ▲ 77%	4 ▼ 64%	5 ▼ 41%	6 ▼ 98%	7 ▼ 107%	8 ▼ 49%
9 ▲ 103%	10 ▼ 27%	11 ▲ 19%	12 0%	13 40%	14 ▲ 44%	15 27%
16 ▲ 44%	17 66%	18 48%	19 ▲ 48%	20 ▲ 67%	21 ▲ 89%	22 ▲ 95%
23 ▲ 159%	24 85%	25 ▼ 108%	26 ▼ 70%	27 ▼ 121%	28 ▼ 139%	29 ▼ 32%
30 ▼ 139%	31 59%					

Tahap Ke-10 *Revenue Management Strategies*

Apakah performa Anda melampaui nilai PAR? Apakah Anda mendapatkan *market share* yang merata? Hanya ada satu cara untuk memastikannya, yaitu dengan menggunakan *market share reports* dari *consulting agents* berskala besar, dan menilai performa Anda secara objektif. Berikut merupakan beberapa hal selanjutnya yang dapat dipelajari dari *revenue management*.

Tahap ke-10 dalam *revenue management* melingkupi:

1. Buatlah Market Share reports dengan menggunakan Bench, MKG atau Deloite secara rutin, dan bandingkan performa hotel Anda dan kompetitor Anda secara objektif.
2. Buatlah report mengenai GDS performance Anda. Anda dapat mengutipnya dari Travel Click: Hotelligence 360º and the Future Pace Report.
3. Dapatkan informasi mengenai traveller yang akan datang, melalui tourist board atau hotel association. Kemudian bandingkan dengan statistik nationality tamu-tamu yang menginap di hotel Anda.

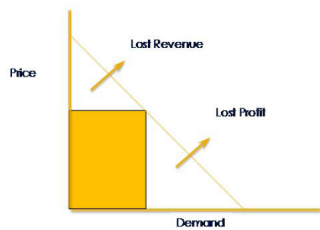
Hotel Pricing Strategies 1

Pada bagian ini, kita akan berbicara mengenai strategi *pricing*, dan hubungannya dengan *revenue management plan*. Kita akan mendiskusikan *dynamic pricing*, GOPPAR, *differential pricing* dan *price positioning strategies*. Pertanyaan pertama

yang perlu diajukan adalah berapa banyak *rates* yang hotel Anda perlu tawarkan.

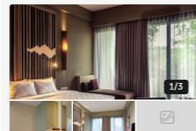
The elements that hotel pricing strategies exists of are:

Hal itu jelas sangat menarik. Namun, mari mundur selangkah dan mengamati siapa yang harus membayar harga-harga di atas. Apakah Anda menamai mereka *consumers*? Ataukah tamu (*guest*)? Hal yang perlu Anda garis bawahi mengenai *group* dari klien ini adalah bahwa mereka berbeda. Mereka datang dari negara berbeda dan melakukan perjalanan dengan alasan dan kondisi keuangan yang berbeda.

Manajemen hotel Anda dikatakan efektif jika Anda dapat menargetkan jenis-jenis klien yang berbeda kapan pun dengan harga yang berbeda-beda. Tabel di bawah ini akan membantu Anda memvisualisasikannya:

Jika Anda tidak memiliki *rates* tertentu untuk *guest* Anda yang berpotensial (yang memili-

Hal yang perlu Anda garis bawahi mengenai group dari klien ini adalah bahwa mereka berbeda.

ki *budget* yang lebih tinggi dibanding *guest* lain-nya), maka sudah dapat dipastikan, *guest* tersebut akan beralih kepada hotel yang lain. Atau jika *rates* Anda terlalu rendah, Anda akan kehilangan profit yang seharusnya bisa Anda dapatkan.

Lalu bagaimana Anda dapat menyesuaikan *rates* dan *budget guest*? Mudah saja, Anda harus membedakan *product offer* Anda.

Hotel Pricing Strategies 2

Jadi kita harus memahami bahwa kita membutuh-kan *rates* yang bervarasi. Lalu berapa banyak *rate* yang harus kita tawarkan? Bagaimana kita dapat menjual *rooms* dengan *rates* yang berbeda-beda pada waktu yang bersamaan? Kita jelas membu-tuhkan strategi dalam menentukan rates produk hotel kita.

Tabel di bawah ini merupakan contoh yang tidak lengkap dari *price building*.

Price Relationship	Package Element	Lead Time	Length of Stay	Guarantee policy	Cancelatio Policy	Modification Allowed
	Room Only	No	No	No	No	Yes
+ Rp. 300.000 vs BAR	Breakfast	No	No	No	No	Yes

Equal to BAR	10 % FB Disc		3 days min	Credit Card	No Change to 24 H	Yes
- Rp. 500.000 vs BAR	Room Only	30 days	No	Credit Card	Non Refundable	Only New account applied
Rp. 250.000 vs BAR	Room Only	15 days	No	Credit Card	Non Refundable	

Physical vs Non Physical Rate Fences

Lalu bagaimana kita dapat membedakan dan mengoptimalkan produk yang kita tawarkan? Ini merupakan satu tantangan lagi dalam *revenue management*. Pertanyaan di atas dapat kita jawab dengan menggunakan *physical* dan *non-physical rate* hotel Anda.

Apakah tipe *room superior* Anda sesuai dengan kebutuhan dan kemauan *guest*? Dapatkah *guest* Anda memahami mengapa mereka rela mengeluarkan tambahan Rp. 75.000 untuk menginap di *superior room* Anda? Apakah *guest* Anda peduli dengan karpet mewah yang Anda sediakan?

Jika *guest-guest* memahami perbedaan fasilitas *rooms* yang disediakan, Anda tidak perlu membedakan mereka pada *inventory report* yang Anda buat.

Jika Anda memiliki produk dengan kelebihan dan karakteristik yang berbeda, Anda harus mengidentifikasi dan menjual produk Anda tersebut dengan harga yang berbeda. Hal ini akan membantu Anda dalam menciptakan "*physical rate fences*": menyesuaikan harga yang lebih tinggi atau lebih rendah pada waktu yang berbeda.

Room Type	Sleeps	Price for 6 nights	Your Choices	Select Rooms
1 queen bed City view · Air conditioning Private Bathroom · Flat-screen TV Free WiFi Free toiletries · Shower · Toilet Hardwood or parquet floors · Towels Linens · Telephone Cable channels · Wake-up service Clothes rack Prices are per room for 6 nights **Included:** 10 % TAX, 5 % Property service charge, Breakfast		charges Great value	before 6:00 PM on December 25, 2019 NO PREPAYMENT NEEDED – pay at the property	
		Rp 2,514,450 includes taxes and charges Great value	Buffet breakfast included FREE cancellation before 6:00 PM on December 25, 2019 NO PREPAYMENT NEEDED – pay at the property	0
Standard Twin Room Last booked for your dates 11 hours ago Only 7 rooms left! 2 twin beds City view · Air conditioning Private Bathroom · Flat-screen TV Free WiFi More Prices are per room for 6 nights **Included:** 10 % TAX, 5 % Property service charge, Breakfast		Rp 2,730,450 includes taxes and charges Great value	Buffet breakfast included FREE cancellation before 6:00 PM on December 25, 2019 NO PREPAYMENT NEEDED – pay at the property	0
		Rp 2,514,450 includes taxes and charges Great value	Buffet breakfast included FREE cancellation before 6:00 PM on December 25, 2019 NO PREPAYMENT NEEDED – pay at the property	0
Standard Double Room with 1 Bunk Bed Only 7 rooms left! 1 bunk bed and 1 queen bed City view · Air conditioning Private Bathroom · Flat-screen TV Free WiFi More Prices are per room for 6 nights **Included:** 10 % TAX, 5 % Property service charge, Breakfast		Rp 3,423,450 includes taxes and charges	Buffet breakfast included FREE cancellation before 6:00 PM on December 25, 2019 NO PREPAYMENT NEEDED – pay at the property	0
		Rp 3,207,450 includes taxes and charges	Buffet breakfast included FREE cancellation before 6:00 PM on December 25, 2019 NO PREPAYMENT NEEDED – pay at the property	0

Optimalkan Produk Anda!

Produk merupakan kombinasi dari harga dan nilai. Jika Anda berhasil mengembangkan produk-produk (berbeda) yang Anda miliki, Anda dapat menyesuaikan jenis-jenis tamu yang berbeda dengan kebutuhan mereka yang berbeda beda dengan tepat.

- Juallah lebih dari satu jenis *room*
- Buatlah perbedaan nilai di antara *room-rooms* tersebut
- Buatlah *pricing matrix* untuk semua tipe kamar
- Pastikan brosur hotel Anda memuat deskripsi mengenai tipe-tipe *rooms* di hotel Anda dengan jelas dan mudah dipahami
- Buatlah kontrak dengan perusahaan-perusahaan yang berpotensi menghasilkan *revenue* bagi hotel Anda

Tahap Ke-11 *Revenue Management Strategies*

Apakah Anda menawarkan sesuatu yang sesuai dengan harapan *guest* potensial Anda? Apakah Anda memiliki variasi *rates* dan produk yang dapat menyesuaikan semua segmen *sub-market* dan *guest*? Berikut beberapa strategi yang dapat Anda pelajari:

1. Evaluasi kebutuhan *guest* Anda; *guest* yang sensitif mengenai uang, *guest* yang menghargai *service* dan pengalaman yang mereka dapatkan, *service* seperti apa yang mereka inginkan?
2. Sesuaikanlah produk yang Anda miliki dengan berbagai tipe *guest* yang ada.
3. Distribusikanlah produk-produk yang Anda miliki dengan jelas dan mudah dipahami.

Opaque Pricing

Kita pasti sering mendengar istilah *Opaque Pricing* dan *Opaque Travel Websites*, tapi apakah kita telah benar-benar memahami kedua istilah tersebut? Kedua hal ini merupakan penawaran harga yang tidak bersifat transparant dan merupakan satu ha baru yang perlu Anda telusuri lebih jauh dalam *revenue management plan* Anda.

Penawaran harga yang *non-transparant,* atau dikenal dengan istilah *pricing opacity*, pada dasarnya merupakan suatu kondisi dimana Anda tidak dapat melihat *brand* dari produk yang Anda beli. *Pricing opacity* memperbolehkan hotel-hotel untuk menawarkan diskon, di mana terdapat va-

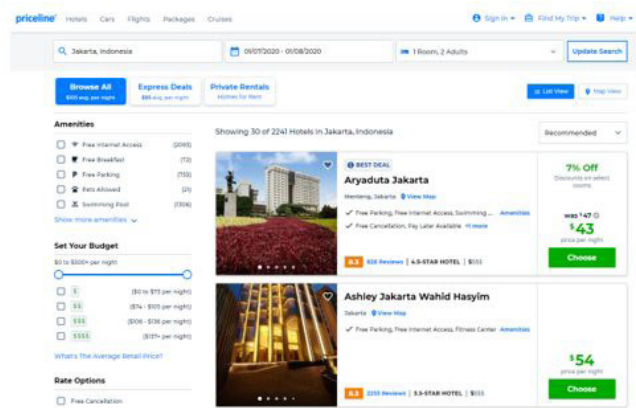
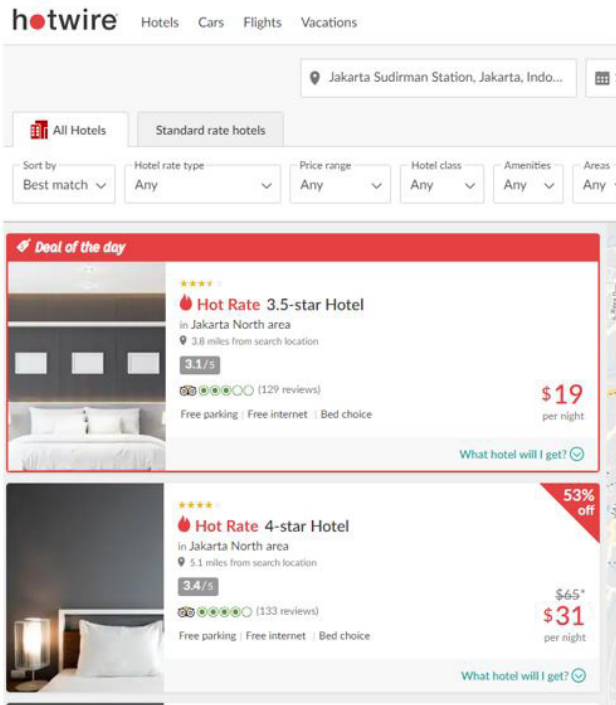
Pricing opacity pada dasarnya merupakan suatu kondisi dimana Anda tidak dapat melihat brand dari produk yang Anda beli.

riasi harga yang ditujukan untuk khalayak umum, tanpa memengaruhi *price positioning* yang ada.

Dikutip dari Wikipedia, *Opaque Inventory* memiliki definisi: istilah yang menggambarkan *market inventory travel* yang disertai dengan adanya diskon (potongan harga).

Dinamakan '*opaque*' karena *supplier* (dalam kasus ini *supplier* pada bisnis hotel) terkesan "bersembunyi" sampai proses pembayaran yang dilakukan oleh klien mereka selesai dilakukan.

Hal ini memungkinkan hotel-hotel untuk meraih *revenue* yang lebih tinggi berdasarkan target market mereka. Tipe *guest* ini lebih mementingkan perihal harga yang ditawarkan hotel dibandingkan fasilitas ataupun *service* yang diberikan oleh hotel.

Opaque Travel Websites yang terkenal di antaranya adalah Priceline and Hotwire:

Opaque Pricing merupakan segmen yang penting karena dapat membantu menjual rooms Anda yang belum terjual.

Mereka tidak menampilkan nama hotel kepada klien hingga *reservation* klien mereka berstatus "*confirmed*" dan pembayaran telah mereka terima.

Priceline merupakan *bidding website* yang menawarkan hotel-hotel berdasarkan budget klien mereka. Sedangkan Hotwire menawarkan harga tetap (*fixed price*) kepada klien mereka. *Website* ini merupakan jenis *travel site* dimana klien dapat membandingkan lokasi, fasilitas, *service*, dan *star rating hotel*. Namun, nama hotel tidak akan ditampilkan.

Segmen ini merupakan segmen yang penting karena dapat membantu menjual *rooms* Anda

yang belum terjual. Berikut merupakan daftar *travel agent* yang menawarkan bermacam-macam *Opaque Pricing*;

- *Travelocity / Lastminute - Top Secret Hotels*
- *Getaroom.com - Unpublished Rates*
- *Booking - Hidden Hotel*
- *GTAHotels.com - Mystery Hotel*
- *Hotel.de - Hotel Roulette*
- *HotelsCombined.com - Hotel Roulette*
- *TravBuddy.com - Hotel Roulette*
- *Easyclicktravel.com - Off The Record*
- *HotelDirect.co.uk - Hidden Gem' Hotels*
- *BookIt.com - Mystery Hotel*
- *SuperBreak.com - Mystery Hotels*
- *Wotif.com - Wot Hotel?*

Ada beberapa komunitas atau *website* yang mewadahi diskusi dan tips yang diberikan oleh konsumen tentang cara mendapatkan penawaran terbaik pada *opaque hotel websites*:

- biddingfortravel.yuku.com
- betterbidding.com
- bidontravel.com

Evolution of Hotel Pricing

Mari kita mengingat sejenak mengenai sejarah dan evolusi *pricing* dan sistem distribusi pada industri hotel. Banyak hal yang telah berubah dalam hotel *revenue management* sejak 10 tahun terakhir.

Perkembangan sistem distribusi berbasis internet ternyata memengaruhi strategi kita dalam menentukan *rates* yang akan kita jual. *Rates* yang

dipublikasikan kepada publik dalam skala besar, dituntut agar menjadi lebih dinamis dan kompetitif. Perkembangan ini terjadi secara natural.

Tentu saja terdapat banyak implementasi dari *revenue management* pada bisnis hotel. Sama halnya dengan *resort-resort,* kini banyak hotel yang tidak lagi menggunakan *rates* yang bersifat statis.

Berikut merupakan momen-momen bersejarah dari evolousi *pricing* pada bisnis hotel:

- *1998 - Priceline introduces Opaque rates*
- *2003 - Industry wide acceptance of the Rate Parity concept*
- *2003 - Marriott and AMEX change fixed prices to dynamic pricing*
- *2003 - Opaque rates grow, as Expedia scoops up Hotwire*
- *2004 - Hilton and Intercontinental stop using fixed rates with Consortia*
- *2004 - Wholesalers and FIT's start publishing offline rates online*
- *2004 - Introduction of Dynamic Rate Rules (stay 4 pay 3 discounts) by OTA in order to get more competitive rates, and break rate parity*
- *2005 - Accor moves to dynamic pricing model and reduces allotments*
- *2005 - Hyatt and Starwood introduce flexible pricing models to selected corporate accounts*
- *2006 - Introduction of B.A.R (Best Available Rate)*
- *2006 - Introduction of Non-Refundable*

and Pre-Paid rates on hotel's own websites

- *2007 - LRA - Last Room Availability on corporate contracts being questioned*
- *2008 - More acceptance by corporate accounts of rate derived from a Floating BAR*
- *2008 - Meta-search websites like Kayak and HotelsCombined offer price transparency across the web.*
- *2008 - OTA's launch hidden or secret hotel program to compete with Opaque rates*
- *2009 - Resort Hotels moving more and more away from seasonal into dynamic pricing*
- *2009 - OTA add value added promotion packages, at preset rates. By adding value and masking the rate, hotels feel that their price integrity stays intact*
- *2009 - Direct PMS interfaces make OTA give up guaranteed allotment for Last Room Availability*
- *2009 - Wide spread publication of Opaque and Wholesale / FIT rates, breaking the Rate Parity strategies of hotels.*
- *2010 - Flash Sales introduced by OTA's = temporary discount, even for just one hour to pick up a few extra occupancy points.*
- *2010 - Google is testing to display rates in hotel listing on Google Maps*

Jangan terkejut jika terjadi perkembangan dalam waktu semalam. OTA dan Travel Websites tidak berhenti mencari cara yang kreatif dalam

memberikan promosi dan penawaran yang lebih baik dari yang kompetitor mereka tawarkan. "Harga Terbaik" masih menjadi hal yang diusung dalam *online sales*.

Dengan adanya pergerakan Google dalam *meta-search* bulan ini, timbullah kompetisi yang intensif antara OTA pihak hotel dengan OTA.

Setiap hotel sejatinya perlu memiliki alat (tools) yang efektif untuk menjual produknya.

How to Build A Hotel Pricing Matrix?

Setelah kita memiliki *demand calendar*, bagaimana cara kita melakukan *pricing*? Beberapa ahli telah membuktikan bahwa mengembangkan *pricing grid* sebelum menentukan harga dasar sebuah produk, merupakan cara yang efektif untuk dilakukan. *Pricing matrix* merupakan salah satu unsur *revenue management tool* yang utama.

Setiap hotel sejatinya perlu memiliki alat (*tools*) yang efektif untuk menjual produknya. Alat ini dinamakan harga atau BAR *levels*. Anda dapat menambahkan BAR *levels* yang beragam pada *pricing matrix* Anda.

Berikut merupakan contoh dari hotel rate grid:

	RACK	PREF	BAR 1	BAR 2	BAR 3	BAR 4	BAR 5
Superior	2.000.000	1.600.000	1.400.000	1.200.000	1.110.000	1.000.000	900.000
Deluxe	2.150.000	1.750.000	1.550.000	1.350.000	1.250.000	1.150.000	1.050.000
Suite	2.300.000	1.900.000	1.700.000	1.500.000	1.400.000	1.300.000	1.200.000

Ketika Anda membuat *pricing matrix*, Anda perlu memperhatikan hal-hal berikut:

- Bangunlah *pricing points* (BAR levels) Anda sesuai *expected level demand* (tinggi ke rendah per season)
- Gunakan maksimum 12 BAR *levels*

- Periksalah *price compression* dari satu BAR level ke level selanjutnya
- Untuk menentukan *rates* yang harus dimiliki per BAR level, Anda perlu mengamati dan memahami *rates* yang paling banyak Anda jual melalui *channels, months* dan *rate types*. Dengan cara ini, tidak akan ada *rate level* yang terlewat oleh Anda.

Sebagai contohnya, jika kita melihat kembali pada tingkat produksi sebelumnya, kita akan me- nyadari bahwa hotel memiliki tingkat produksi yang tinggi, dilihat dari banyaknya *room nights* pada BAR 2. Tindakan memindahkan *room nights* pada BAR 1 dan menjualnya dengan harga yang lebih tinggi mungkin dapat menjadi cara yang efektif.

Rate Name	Price	Room Nights	Revenue	Rev %	RN %
RACK	2.000.000	50	100.000.000	2%	1%
PREFF	1.600.000	100	160.000.000	3%	2%
BAR 1	1.400.000	1000	1.400.000.000	28%	24%
BAR 2	1.200.000	1400	1.680.000.000	34%	34%
BAR 3	1.100.000	900	990.000.000	20%	22%
BAR 4	1.000.000	400	400.000.000	8%	10%
BAR 5	900.000	300	270.000.000	5%	7%
TOTAL		4.150	5.000.000.000	100%	100%

Kita juga perlu mencoba untuk mengubah beberapa deman pada BAR 2 dengan *rates* 130.00. Terdapat beberapa peluang untuk menaikkan *revenue*, yang hanya bisa dilihat jika Anda menganalisisnya dengan BAR level, dibandingkan hanya mengubah *rates* melalui sistem PMS Anda.

Berikut merupakan contoh analisis *channel price production* untuk GDS, di mana kita dapat melihat dengan jelas bahwa BAR 6 mengalami overproduksi. Hal ini merupakan salah satu peluang lainnya bagi hotel Anda

Example of past production – GDS sales

***Rate* Name**	**Price**	**Room Night**	**RN %**
RACK	2,000,000	30	1%
PREF	1,600,000	40	2%
BAR 1	1,400,000	800	33%
BAR 2	1,200,000	500	21%
BAR 3	1,100,000	100	4%
BAR 4	1,000,000	120	5%
BAR 5	900,000	60	3%
BAR 6	800,000	750	31%
TOTAL		2,400	100%

Dengan mempelajari *historical pick-up*, Anda dapat mengembangkan *pricing grid* bagi hotel Anda dan memiliki *revenue management tool* yang efektif.

Seasons Demand Patterns	November to March		April to June		July to August		September to October	
	Expected occupancy	BAR Base Rate	Expected occupancy	BAR Base Rate	Expected occupancy	BAR Base Rate	Expected occupancy	BAR Base Rate
		215		230		250		230
High demand	> 75%	205	> 85%	215	> 95%	235	> 85%	215
		180		195		215		195
		190		215		235		215
Medium demand	65%	175	75%	205	85%	225	75%	205
		165		180		200		180
		190		190		210		190
Normal demand	55%	170	65%	175	75%	195	65%	175
		150		165		185		165
		140		150		170		150
Distressed	< 50%	110	>55%	130	>65%	150	>55%	130
		75		115		135		115

Managing Price Sensitivity in Hotels: Lastminute Deals Vs Early Bird Offers

Jangan lupa bahwa 'harga' merupakan alat Anda untuk menjual produk Anda. 'Harga' memungkinkan Anda untuk menarik *market* yang berbeda sehingga dapat menambah *revenue* Anda. Namun Anda harus berhati-hati agar strategi *revenue management* yang Anda buat berdasarkan sensitivitas harga tidak berbalik merugikan Anda.

Kita pasti sering mendengar bahwa banyak *guest* yang melakukan reservasi pada menit-menit terakhir, setiap tahunnya. *Online Travel Agencies* adalah penyebab utama terjadinya hal ini.

Tentu saja dengan adanya perkembangan teknologi dan internet pada 10 tahun terakhir ini menyebabkan orang-orang dapat lebih mudah membuat reservasi via *online*. Cara ini berkembang menjadi semakin lumrah dan menguntungkan industri hotel yang semakin berkembang.

Namun, melakukan reservasi pada menit-menit terakhir dapat disebabkan adanya perkembangan ekonomi. Tren yang ada sekarang, banyak orang melakukan perjalanan yang singkat dengan destinasi yang bervariasi, dibandingkan tinggal pada satu destinasi liburan dalam janka waktu yang lebih lama. Perjalanan yang lebih singkat memungkinkan mereka menjadi lebih fleksibel dalam menentukan tanggal perjalanan, sehingga mereka berkesempatan mendapatkan pengalaman yang terbaik selama liburan mereka.

Tren bisnis hotel saat ini membiasakan

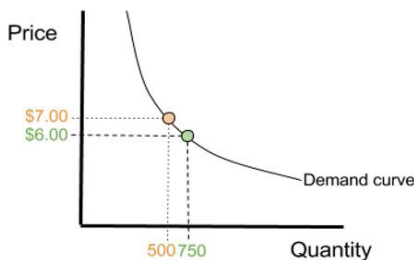
guest untuk menunggu hingga ke detik-detik terakhir untuk mendapatkan penawaran yang sangat menarik. Mereka tidak membuat penyesuaian *rates* yang mereka punya, namun malah menyesuaikan *rates* yang kita punya dengan forecast yang ada.

Forecast yang kita buat dengan benar dan akurat adalah cara yang efektif untuk menentukan banyaknya rooms yang akan kita jual.

Contoh yang klasik adalah setiap akhir tahun, hotel-hotel menerapkan rates yang tinggi dengan ketentuan MLOS *restrictions* dan uang yang tidak bisa dikembalikan jika terjadi pembatalan reservasi. Pihak hotel akan menunggu (*guest-guest* melakukan reservasi) dan begitu pun yang dilakukan *guest*. Mereka akan menunggu hingga hotel akhirnya memberikan penawaran menarik dan discount.

Forecast yang kita buat dengan benar dan akurat adalah cara yang efektif untuk menentukan banyaknya *rooms* yang akan kita jual. Kita dapat memulainya dengan menawarkan *rate* yang lebih rendah.

Guest yang mengutamakan *rate* biasanya akan melakukan reservasi jauh sebelum mereka menginap, dibandingkan *guest* pada umumnya.

Price
$7.00
$6.00
Demand curve
500 750
Quantity

Kita harus mengatur sensitivitas harga secara efektif dan mendorong klien untuk membuat

reservasi awal jika menginginkan penawaran yang menarik. Mulailah dengan menjual *rates* rendah dan teruslah menaikkan *rates* seiring berjalannya waktu, sehingga kita berpeluang memiliki lebih banyak jumlah klien. Tentu saja kita harus membuat *forecast report* dengan tepat dan akurat sebelum melakukan hal ini.

Rate Parity as A Revenue Management Tool

Tujuan utama hotel menawarkan *rate* yang menarik adalah agar klien membuat reservasi dengan menggunakan *website* hotel daripada membuat reservasi melalui pihak ketiga (*website travel agent*, dll).

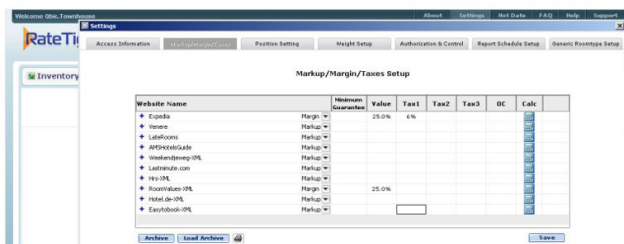
Agar Anda dapat mengimplementasikan *rate* yang sesuai dengan hotel Anda, Anda harus membebankan *taxe*s dan *margins websites* (pihak ketiga) dengan benar.

Kita masih sering melihat kesalahan penghitungan yang dilakukan hotel-hotel. Matematika yang mudah adalah dasar dalam masalah ini. Dan tentu saja kita harus mengetahui perbedaan antara *margin* dan *mark-up*.

Buatlah tabel *excel table* dengan menyertakan hal-hal penting di bawah ini:

- *Tax % (included / excluded)*
- *Net / commissionable*
- *Margin % / fees*
- *Cancelation policies*
- *Payment policies*
- *Free sale / allotment*
- *Release*

Cara ini dapat membantu Anda untuk memahami *hotel distribution mix* Anda dengan lebih baik.

Langkah selanjutnya adalah untuk mengonfigurasikan sistem *channel management* Anda dengan *margin* dan *taxes* yang tepat sehingga Anda dapat dengan mudah menetapkan *sale rate* yang sama untuk masing-masing extranet.

Jika Anda menjual lebih dari satu tipe kamar pada *website online travel agent*, maka Anda harus memperhatikan perbedaan *rate* dan variabel dari masing-masing tipe kamar. Misalnya, buatlah perbedaan *rate* antara *superior room and deluxe room* Anda sebanyak €40.00. Cara ini dapat membantu menghemat waktu Anda dalam membandingkan *rate* masing-masing tipe kamar yang Anda miliki. Selanjutnya, Anda hanya perlu mengumpulkan

Jika Anda menjual lebih dari satu tipe kamar pada website online travel agent, maka Anda harus memperhatikan perbedaan rate dan variabel dari masing-masing tipe kamar.

Selain membuat strategi untuk menarik minat klien (corporate, whole-sale, dll), kita juga memiliki peluang untuk mendapatkan lebih banyak reve-nue dengan mem-buat strategi untuk group business.

BAR salah satu tipe kamar.

Seperti yang Anda lihat, pengimplementasian *rate* hotel mudah untuk dilakukan. Anda hanya perlu mengorganisirnya. Sistem *channel management* jelas sangat membantu.

Apabila Anda memiliki *rate* yang sama dengan *public distribution channels* lainnya, hal ini memungkinkan klien-klien Anda untuk langsung melakukan reservasi pada hotel Anda.

Group Pricing Strategies For Hotels

Selain membuat strategi untuk menarik minat klien (*corporate, wholesale,* dll), kita juga memiliki peluang untuk mendapatkan lebih banyak *revenue* dengan membuat strategi untuk *group business.* Strategi *revenue management* yang kita miliki perlu diaplikasikan juga terhadap segmen group.

Lalu dari mana kita harus memulainya? Pertama-tama, kita perlu membuat *demand calendar* secara keseluruhan. Dengan demikian, kita dapat menentukan kapasitas *rooms* yang dapat kita jual kepada *market group*.

Atau kita juga dapat melakukan d*isplacement calculation* sehingga kita mengetahui berapa biaya yang harus kita bebankan, agar hotel tetap mendapatkan profit dan *revenue* tambahan.

Mari mulai menerapkan strategi yang kita miliki untuk segmen *group*. Kita harus membuat *group demand calendar* yang dapat menjadi petunjuk bagi tim/departemen *sales* dalam melakukan pekerjaannya dengan percaya diri.

Untuk itu, kita perlu memperhatikan periode-periode di mana kita mendapat banyak permintaan dari segmen *group.* Selanjutnya, kita dapat menentukan perlu/tidaknya melakukan *convert*.

Demand calendar di bawah ini mungkin bisa membantu Anda mengembangkan *group demand calendar* Anda:

ROOMS	120	%Occ OTB	Groups Confirmed	Tentative Groups	BAR Transient	Group Rate Range	Group Ceiling
Wednesday	1	61,00%	20	25	120	110 - 130	80
Thursday	2	59,00%	19		150	140 - 160	80
Friday	3	60,00%	34	25	150	x	0
Saturday	4	75,00%	100	25	150	x	0
Sunday	5	51,00%	14	25	120	100 - 120	100
Monday	6	65,00%	11	2	140	130 - 150	100
Tuesday	7	71,00%	10	10	170	160 - 180	60
Wednesday	8	75,00%	11	8	175	165 - 185	50
Thursday	9	82,00%	12		200	190 - 210	50
Friday	10	90,00%	29		220	210 - 230	30
Saturday	11	65,00%	22		160	150 - 170	100
Sunday	12	45,00%	10		140	130 - 150	100
Monday	13	65,00%	7		130	120 - 140	90
Tuesday	14	64,00%	9		145	135 - 155	50
Wednesday	15	71,00%	6		190	180 - 200	10

Berdasarkan OTB dan *forecast* di atas, kita dapat memberikan *group rate* dengan memperhatikan kapasitas *rooms* yang kita miliki. Ingat bahwa *tools* yang kita gunakan harus bersifat dinamis dan disesuaikan dengan analisa *pick-up* yang kita lakukan beserta segmen yang bervariasi.

Jika Anda mengetahui *lead time* dan konversi bisnis *group* di hotel Anda, hal ini dapat memberikan Anda kepercayaan diri dalam melakukan *quoting*. Data-data pada tabel di bawah dapat menunjukkan *quoting group* pada bulan Januari dan Februari untuk bulan Maret dan April kepada kita, ketika kita mash menunggu adanya penambahan permintaan. Jadi, kita perlu melakukan negosiasi dan mengubah *rates* yang ada.

Lead received, Conversion ratio of Groups

		January 20XX	January 20XX+1	February 20XX	February 20XX+1	March 20XX	March 20XX+1	April 20XX	April 20XX+1
January	Lead	5	7	10	15	20	15	10	14
	Conversion	20%	14%	10%	13%	15%	27%	20%	21%
February	Lead			13	18	23	18	13	17
	Conversion			15%	17%	17%	28%	23%	24%
March	Lead					21	16	11	15
	Conversion					19%	31%	27%	27%
April	Lead							14	18
	Conversion							36%	33%

Terakhir, seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, perubahan kalkulasi perlu dilakukan jika *group* mengambil kapasitas dari segmen *forecast* lainnya. *Group* ini harus menyumbangkan *revenue* dan profit yang lebih. Anda harus mempertimbangkan tidak hanya *room revenue*, tetapi juga biaya yang harus dikeluarkan, misalnya untuk *meeting room* dan makanan.

Thank you